



**UNIVERSIDAD MICHOAQUANA DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

TESIS

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y FORMACION OCUPACIONAL
MEDIANTE COMPETENCIAS LABORALES CASO DIVISIÓN
CENTRO OCCIDENTE DE LA COMISION FEDERAL DE
ELECTRICIDAD.

(PROPIUESTA DE UN MODELO)

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

C.P. MARIA MARCELA CALDERON REYES

ASESOR

DR. ARTURO AGUILERA OSEGUERA

Abril de 2008 Morelia, Mich.



Dedicatoria

Este trabajo del esfuerzo, perseverancia y compromiso con mi asesor durante el tiempo de elaboración de esta tesis.

A DIOS por haberme brindado la oportunidad de tomar este reto en mi vida.

A mis queridos padres:
Sr. Francisco Calderón Rico y Elitania Reyes Herrera.

A mi querido Esposo:
C.P. Arturo Mendoza Calderón

A mis Adoradas hijas:
Guadalupe Alfonsina y Marcela Ixchel

A mi querida Empresa:
Comisión Federal de Electricidad

Agradecimientos

Agradezco al Dr. Arturo Aguilera Oseguera, Director de la presente tesis por su gran apoyo desinteresado, y su gran amistad.

Agradezco infinitamente al Dr. Javier A. Barajas Mendoza quien de manera desinteresada me apoyo con su estímulo, interés y la aportación de sus conocimientos.

De igual forma mi respeto y gratitud a los profesores que revisaron esta tesis:

Dr. Gerardo Alfaro Calderón, Dr. Evaristo Galeana Figueroa,
Dr. Rubén Molina Martínez y Dr. Raúl Aguilera Oseguera ya que sin sus observaciones, aportaciones y comentarios no hubiera sido posible realizar este trabajo.

A mi querido esposo Arturo por su paciencia, estímulo, ánimo y apoyo incondicional para seguir adelante en las buenas y en las malas.

A mis princesitas (mis Hijas) Lupita y Marcela por su paciencia y apoyo para que continuara estudiando y lograra esta meta importante en mi vida.

A mi querida Empresa Comisión Federal de Electricidad, por haberme apoyado a participar en este postgrado, experiencia invaluable en mi vida profesional.

A todas las personas que quedaron sin mencionar y que fueron de gran ayuda para la culminación de este trabajo.

A la Facultad de Contabilidad y Administración de la Universidad
Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

“Después de escalar una montaña muy alta, descubrimos que hay muchas otras por escalar”
Nelson Mandela.

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se establece como los sistemas de Gestión basados en Competencias Laborales facilitan la ejecución de la función de Administración del Talento Humano, entre ellas el reclutamiento, selección e inducción del personal. El proceso en general inicia con la identificación de Competencias Laborales y prosigue con la evaluación del candidato frente a las mismas, estableciéndose de esta forma su idoneidad para la ocupación del puesto al que aspira. Así mismo permite la predicción de perspectivas de éxito en el personal de nuevo ingreso. Además del sistema de reclutamiento y selección por Competencias, se presenta un Modelo de Competencias Laborales aplicable a la División Centro occidente de la Comisión Federal de Electricidad.

Executive Summary

The systems of management are based on labor competences they facilitate the action of the function of Human Talent Management, as a recruitment, selection and induction of people, all these are established in this work. The process begins in general with the identification of labor competences and continues with the candidate's evaluation about these, is this way like suitability begins established for the job that aspires. Allows too the perspectives prediction of success in the people to new income.

Besides the recruitment system and selection by competence, it is presented a Labor Competences Model applicable to the Division Centro Occidente of the Comisión Federal de Electricidad.

Índice General

	Pagina
Resumen Ejecutivo	i
Executive Summary	i
Índice de Figuras	iv
Índice de Tablas	vi
 Capítulo 1.- Introducción	 1
1.1.- Antecedentes Históricos:	
1.1.1.- Antecedentes del Reclutamiento y Selección de Personal	4
1.1.2.- Antecedentes Históricos de Competencias Laborales	5
1.1.3.- Antecedentes Competencias Laborales en C.F.E.	17
1.2.- Objetivos	19
1.1.1.-Objetivo General	19
1.1.2.- Objetivos Específicos	19
1.3.- Preguntas de Investigación	20
1.4.- Planteamiento del Problema	21
1.5.- Indicadores del Problema	22
1.6.- Justificación del Estudio	25
1.7.- Alcances y Limitaciones	26
Capítulo 2.- Marco Teórico:	
2.1.- Conceptos y Definiciones	
2.1.1.- Selección de Personal	28
2.1.2.- Competencia Laboral	34
2.2.- Competencia Laboral: El Enfoque Oficial	36
2.3.- Competencia Laboral: El Enfoque Conductista y Funcionalista	37
2.4.- Metodología para identificar Competencias	37
2.5.- Administración de Recursos Humanos por Competencias	40
2.6.- La Competencia Laboral y la Selección de Personal	42
2.6.1 Caso Petróleos Mexicanos	47
2.7.- La División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad	49
2.8.- Los Planes de Sucesión	63

Capítulo 3.- Metodología:

3.1.- Tipo de Investigación	67
3.2.- Sujetos	68
3.3.- Instrumento	70
3.4.- Creación de la Encuesta	71
3.5.- Análisis de la Encuesta	71

Capítulo 4.- Análisis de Resultados 73

4.1.- Sistema de Selección por Competencias	94
---	----

Capítulo 5.-Conclusiones 104

5.1.- Modelo de Gestión por Competencias	107
--	-----

Referencias:

Apéndice A: Glosario	111
Apéndice B: Bibliografía	120
Apéndice C: Análisis Bibliográfico	124
Apéndice D: Formatos de Cuestionarios Aplicados	128
Apéndice E: Formatos Laborales	129

Índice de Figuras

Página

Figura No.1.1. Logo Universidad Tecnológica de Comisión Federal de Electricidad	18
Figura No.1.2. Restablecimiento del Servicio no importa la hora	20
Figura No.1.3. Instalaciones Comisión Federal de Electricidad	21
Figura No.1.4. La Tecnología en Avance (Cfemático)	24
Figura No.1.5. Propaganda Certificación de Competencias en Comisión Federal de Electricidad	26
Figura No.2.1. El Proceso de Selección	31
Figura No.2.2. La Selección de Personal como proceso Comparación	33
Figura No.2.3. Entrevista como un Proceso de Comunicación	33
Figura No.2.4. Pantalla Principal CFEmppleado	47
Figura No.2.5. Cultura Petrolera de PEMEX	47
Figura No.2.6. Universidad tecnológica de la División noroeste de la Comisión Federal de Electricidad.	50
Figura No.2.7. Mapa de la División de Distribución Centro Occidente	57
Figura No.2.8. Procesos Estratégicos de Comisión Federal de Electricidad	58
Figura No.2.9. Sistema de Personal División Centro Occidente de Comisión Federal de Electricidad	62
Figura No.2.10. Modelo Plan de Sucesión	66
Figura No.4.1. Conocimiento Término Competencias Laborales	73
Figura No.4.2. Positivo Selección Personal nuevo Ingreso por Competencias Laborales	73
Figura No.4.3. Positivo se definan Competencias Laborales para el Puesto	74
Figura No.4.4. Capacitación de Competencias Laborales para el puesto de Trabajo	74
Figura No.4.5. Conocimiento de que Competencia Laboral es igual a Experiencia	75
Figura No.4.6. Las Competencias Laborales predice actuación del Personal de Nuevo Ingreso	75
Figura No.4.7. Positivo la Evaluación de Desempeño basadas en las Competencias Laborales	76

Figura No.4.8. Conocimiento de que otras empresas aplican Competencias Laborales	76
Figura No.4.9. Tienen los Conocimientos y Experiencia necesarios para desarrollar sus labores	77
Figura No.4.10. Positivo la Aplicación de un Sistema de Competencias Laborales en la Institución	77
Figura No.4.11. Las Competencias del Trabajador en Alta Tensión y no sabe que esa es su competencia	78
Figura No.4.12. Determinación Competencias Laborales mediante Panel de Expertos	79
Figura No.4.13. Estadística Competencias(Habilidades necesarias)	84
Figura No.4.14. Estadística Competencias de Actitudes	85
Figura No.4.15. Estadísticas Rasgos de Personalidad como Competencias	86
Figura No.4.16. Estadística de Valores (como competencias necesarias)	87
Figura No.4.17. Estadística de los Motivos (Competencias necesarias)	88
Figura No.4.18. Estadísticas de Aptitudes(competencias para lograr resultados)	89
Figura No.4.19. Sistema de Selección por Competencias	94
Figura No.4.20. Estadística Opinión Proceso Selección en C.F.E.	95
Figura No.4.21. Estadística sobre si el método Selección fue adecuado	96
Figura No.4.22. Propuestas de mejora en Proceso Selección Actual	96
Figura No.4.23. Conocimiento del Término Competencia Laboral	97
Figura No.4.24. Conocimiento Competencias Laborales del Puesto al que se Aspira	97
Figura No.4.25. Cuestionarios de Ser la Persona Idónea para el puesto	98
Figura No.4.26. Competencias Laborales ofrecidas por los Aspirantes	98
Figura No.4.27. Elementos de Entrevista (BEI) Incidentes Críticos	99
Figura No.5.1. Modelo Estratégico de la Gestión por Competencias Laborales en División Centro Occidente de Comisión Federal de Electricidad (Modelo Propuesto)	107

Índice de Cuadros	Página
Cuadro No.2.1. Clasificación de Las Competencias en PEMEX	48
Cuadro No.3.1 Tabuladores División de Distribución Centro Occidente	68
Cuadro No.3.2. Distribución de Encuestas en Oficinas Divisionales	69
Cuadro No.3.3. Distribución de Encuestas para medir la Factibilidad de Implementación de un Sistema Selección Personal mediante Competencias Laborales	72
Cuadro No. 4.1 Calificación Competencias de Habilidades	84
Cuadro No. 4.2. Competencias de Actitudes	85
Cuadro No. 4.3. Competencias de Rasgos de Personalidad	86
Cuadro No. 4.4. Competencias de Valores Indispensables	87
Cuadro No. 4.5. Competencias de Motivos (a desarrollar más)	88
Cuadro No. 4.6. Aptitudes (competencias necesarias para desarrollar Aptitudes)	89

CAPITULO 1.-

La Capacidad de tomar buenas decisiones en lo que concierne a las personas constituye una de las últimas fuentes fiables de ventaja competitiva, pues son pocas las Organizaciones que sobresalen en este aspecto.

Peter Drucker

Introducción:

Los últimos dos decenios del siglo XX sintetizan una época de profundos cambios de la economía y la sociedad a escala mundial. El proceso de globalización del intercambio comercial, las nuevas modalidades de gestión y producción industrial y el desarrollo explosivo de la tecnología han generado un escenario de transformaciones cuya magnitud resulta, todavía difícilmente abordable, pero que sin duda alguna incide fuertemente en la organización de las sociedades y la construcción de la vida cotidiana.

Desde que en 1992 una comisión formada por el Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos, determinara un conjunto de destrezas que deben ser adquiridas tempranamente para hacer frente a las exigencias del trabajo.

El concepto remite a los cambios estructurales de la organización productiva se deja de hablar de calificaciones, puesto que se teme que la vieja defensa de las condiciones de trabajo en los convenios colectivos, con sus categorías estrictamente definidas sobre la base de funciones y tareas, conspire contra la flexibilidad y polivalencia de los trabajadores. Ahora se habla de competencias como el potencial completo de talentos y habilidades que tiene que ser captado, registrado, aprovechado y promovido por la empresa.

El concepto competencia tiene, a lo menos, tres acepciones que expresan sentidos relativamente distinguibles; por una parte puede referir a una aptitud para algo; el sujeto es competente cuando es idóneo, cuando resulta capaz para entender y responder a un asunto, condición que tiene que ver consigo mismo y su historia.

También competencia hace referencia a disputa o rivalidad entre dos partes; la competencia concebida como relaciones de falta de cooperación en la lucha por lograr un mismo objetivo que no puede ser compartido.

Así mismo se hace referencia a incumbencia o sentido de pertenencia.

La masiva difusión de las nuevas tecnologías de información y la globalización de la economía son los dos procesos principales que han provocado un cambio radical en la organización y la forma de concebir el trabajo. La revolución tecnológica informática crea las condiciones técnicas y operativas que posibilitaron una serie de modificaciones al sistema productivo Taylorista, predominante a lo largo de gran parte del siglo XX.

El actual periodo de post-taylorismo de desarrollo industrial, esta caracterizado por un cambio general del sistema organizativo de producción, que facilita la fragmentación del proceso, y su difusión en pequeñas unidades independientes y coordinadas. Es la forma de la organización productiva de las empresas multinacionales, como lo es también, de manera creciente la organización productiva a escala nacional, ya sea para satisfacer el mercado interno tanto como el externo.

En el ámbito internacional, la globalización de los mercados, el acelerado avance tecnológico y los nuevos esquemas de la organización, de la producción y gestión del trabajo están provocando cambios fundamentales tanto en los sistemas institucionales de la formación y la capacitación, como en la orientación y contenido de programas de estudio y en los métodos de enseñanza y evaluación de sus resultados.

En este sentido la globalización y el avance tecnológico no solo significan cambios en las ocupaciones, en la producción y en el comercio, sino que también demandan mayor calidad, flexibilidad y adaptación de la educación y formación de las nuevas condiciones de la economía y la sociedad.

Reiser(2003) señala que en la actualidad la Organización forma parte del mundo globalizado en donde la movilización de personas, ideas, capital y tecnología, influyen considerablemente en el crecimiento y especialización de los servicios.

Nilsson(2002) dice que este fenómeno implica a su vez que las organizaciones demanden más mano de obra flexible, competente y comprometida que sea capaz de cumplir con los estándares de calidad y servicio que se han propuesto.

Es por ello que se ha vislumbrado que los Recursos Humanos pueden ser factores determinantes del éxito, ya que estos pueden hacer o deshacer a una organización.

Aung(2000) establece que si el objetivo de la Organización es permanecer en el mercado competitivo con clientes cada vez más demandantes, es imperativo descubrir y desarrollar en sus empleados, habilidades que contribuyan directamente en el éxito del negocio. En estos tiempos ya no basta con que el empleado cumpla con las tareas y responsabilidades propias del cargo, es necesario aportar más para hacer de la organización un lugar valioso.

Sobre la misma línea de pensamiento la investigación de Nath y Raheja (2001), afirman que el empleado no solamente debe realizar tareas o cumplir con ciertas funciones, esto implica que un trabajo individual tenga un sentido organizacional y que debe hacer consciente su contribución personal a la organización.

Becker, Huselind y Ulrico(2001) señalan que el conjunto de habilidades, conocimientos y conductas observables que determinan el desempeño de los empleados, es lo que muchos investigadores han denominado “competencias laborales” y éstas son precisamente las herramientas que cualquier organización requiere de su capital humano para ser competitivas. Ahora bien, tales competencias deben vincularse a las necesidades y objetivos reales de la organización para dar valor agregado a la misma. Por lo tanto, el alineamiento de los objetivos de la organización con las competencias que los empleados tengan o puedan desarrollar, se transforman en un elemento estratégico.

Lo realmente importante de un modelo de competencias laborales es que cuando dicho modelo se ponga en práctica, debe implementarse desde el primer proceso en la gestión del Capital Humano: La selección de personal. De esta manera se facilitará su aplicación al resto de los pasos como son la capacitación, compensación, evaluación al desempeño y planes de carrera Kay y Russette, (2000), afirman que los procesos de reclutamiento, selección y contratación de nuevos empleados se han convertido en tareas críticas que toda organización debe conocer y desempeñar cuidadosamente, pues de no ser así, se caería en el error de elegir gente inadecuada para cada tipo de puesto, de manera que la operación diaria reflejaría grandes carencias de actitud, aptitud o conocimiento.

1.1.- Antecedentes Históricos:

1.1.1.- Antecedentes del Reclutamiento y Selección de Personal

Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido su requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica, como ha sido la depuración racial de los Espartanos (hombres de mayor talla para las milicias), la preferencia de los esclavos de color para trabajos rudos; la de los grupos jóvenes apacibles y tranquilas para damas de compañía, etc.

Después de iniciada la Revolución Industrial, en las Organizaciones lucrativas la Selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.) no son apreciables a simple vista, por lo cuál se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideales por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios del siglo pasado cuando se inicia dicha selección técnica particularmente es la Primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto el estudio del hombre. En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que la técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos más idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; estilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos, etc.

1.1.2.- Antecedentes de Competencias Laborales

Al término de la guerra fría, surgió en los países de habla inglesa y, en particular, en la Gran Bretaña y en algunas otras naciones, que tenían una tradición más o menos común de capacitación, la necesidad de establecer normas de competencia laboral, en previsión de la globalización de la economía y del establecimiento de uniones comerciales que llevarían a movimientos masivos de personas en busca de empleo, o la necesidad de empresas e instituciones de encontrar personal con capacidades particulares para desarrollar tareas o cumplir responsabilidades, en cualquier parte del mundo. Así, lejos de la formación académica, se requería un sistema de calificaciones que se concentrará, más allá de la capacidad para comprender, sobre la capacidad de desarrollar roles laborales completos en ambientes reales de trabajo.

La introducción de la NVQ (Nacional Vocational Qualifications) en Inglaterra, satisfizo este requerimiento al proporcionar programas de calificación enfocados a la aplicación del conocimiento y las habilidades requeridas para el trabajo. Las NVQ se derivan del análisis de roles reales de trabajo. Estas calificaciones de base amplia, que hacen el enunciado de competencias, especifican las actividades que deben realizarse, las normas de desempeño que deben lograrse, las

circunstancias en las cuales debe demostrarse el desempeño, así como el conocimiento y entendimiento fundamentales para un desempeño competente. Partiendo de este inicio, se desarrollaron modelos de competencia laboral en Inglaterra, Escocia, Gales, Australia, Estados Unidos, Canadá y Francia.

Los movimientos abocados al estudio de las competencias se iniciaron a finales de la década de 1960 y principios de 1970, producto de un conjunto de investigaciones realizadas en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional entre los que se encuentran Ghiselli (1996), Mishel (1968), entre otros. Para ese momento los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, ya que no se había comprobado por los métodos tradicionales, test de aptitud y contenido de conocimiento o títulos y méritos académicos que existiese una relación directa entre uno y otro elemento.

Este tipo de problema fue el punto de partida para buscar otros métodos a través de los cuales se estableciera una relación causal entre personalidad y desempeño. Uno de los primeros investigadores que buscó respuestas sobre este tema fue David McClelland (1973), quien formuló un conjunto de variables a través de las cuales se pudiese predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitados por factores de raza, sexo o socioeconómicos, con estas variables identificó los principios en los cuales se basó su investigación y fueron los siguientes:

a.- Utilización de muestras representativas: comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.

b.- Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es, la medición de las “competencias” debe entrañar situaciones “abiertas”, en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo “respuestas”, tales como autoinforme o el test de opciones múltiples, en que se debe de elegir de

entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada. En la vida real y en el trabajo, rara vez se presentan esas condiciones de test. Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado. (Dalziel, Cubeiro, y Fernández, 1996, Págs. 26-27).

Estos estudios se centraban en las cualidades de los individuos, su enfoque estaba focalizado hacia la evaluación de las competencias, buscando identificar en las personas conductas y características que le permitían mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos del trabajo, por ejemplo medir el tiempo que utilizaba un empleado al ejecutar una tarea.

La Investigación de McClelland:

En el inicio de los 70's un alto oficial de la agencia norteamericana de información USIA por sus siglas en inglés, asistió a un taller que impartía David McClelland.

Este había desarrollado un conjunto de pruebas de personalidad para identificar las actitudes y los hábitos que compartían las personas con altos desempeños. Este alto oficial se acerco a McClelland para comentarle los problemas que tenían en el área de selección de personal, donde las personas de origen afro-americano y otras minorías, aunque aplicaban para ingresar, eran rechazadas invariablemente en las etapas preliminares del proceso, además de que las pruebas que realizaban tenían en realidad muy poca relación con el trabajo que las personas desempeñaban una vez que ingresaban a laborar.

Este oficial le pidió a McClelland que identificará las actitudes y los hábitos que debiera tener el personal de alto desempeño, y que aportara elementos distintos a los de las pruebas escritas, que eran notoriamente imperfectas.

David McClelland preguntó entre el cuerpo directivo el nombre de aquellas personas con desempeños sobresalientes, y de otras que tuvieran un comportamiento normal. Es decir, los que estaban en la media del desempeño.

Una vez con los nombres McClelland entrevistó a un total de 50 personas, las cuales describieron tres incidentes donde ellos sentían haber tenido un desempeño fuera de lo común, y otros tres donde habían fracasado.

Luego de la entrevista fue posible identificar qué era lo que se decía, qué se hacía en realidad, cuándo y dónde ocurría.

El análisis cualitativo de las respuestas permitió encontrar un patrón común: aquellas competencias que los trabajadores destacados habían demostrado y cuáles no.

Es importante destacar que las competencias más valoradas eran la sensibilidad social y el juicio político, competencias que McClelland describe como críticas cuando se deben hacer equilibrios muy finos para cubrir lo que dice la normatividad y lo que se hace en la práctica.

Un gran hallazgo fue descubrir que muchas de las habilidades que el panel de expertos había definido como cruciales eran irrelevantes en la práctica para las tareas cotidianas.

Para validar sus conclusiones McClelland entrevistó a un grupo de oficiales considerados fuera de serie, y a otro considerado mediocre. Encontró que efectivamente, los fuera de serie reunían las competencias identificadas, y los mediocres no las tenían.

Esta investigación fue a la larga determinante, ya que criticó todas las prácticas de selección de personal usadas hasta entonces. McClelland, fue particularmente incisivo en lo que hacia en el servicio civil americano, señalando la incongruencia de usar pruebas estandarizadas de inteligencia para ciertos puestos.

Bloom (1956) propuso su famosa Taxonomía, indicando que existían seis niveles educativos, que en orden de profundidad son: Conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación. Según él la evaluación crítica es el máximo nivel de educación al que se puede aspirar.

Reich (1991) propuso que en la nueva empresa basada en la información tres son las competencias centrales: identificación de problemas, solución de problemas y gestión estratégica. También sostiene que existen otras tres categorías emergentes que están demandando los mercados de trabajo: rutinas en la producción de servicios, gestión de personal de servicios y servicios simbólicos analíticos.

Peter Senge (1990) sostiene que existen cinco nuevos componentes tecnológicos que han contribuido a innovar las organizaciones, y que son las competencias básicas que se deben tener. Estas son: pensamiento sistémico, maestría personal, modelos mentales, construcción de visiones compartidas y aprendizajes en equipo.

En 1990, en su libro *Workplace Basics* Carnavale, Gainer and Meltzer identificaron siete grupos de habilidades que los empleadores deseaban de sus empleados estas eran:

1. Aprender a aprender;
2. Competencias en lectura;
3. Escritura y computación;
4. Habilidades de comunicación: entender y comunicación oral;
5. Adaptabilidad: Pensamiento creativo y solución de problemas;
6. Efectividad de grupo: habilidades interpersonales, negociación y trabajo en equipo;
7. Influencia: efectividad organizacional y liderazgo.

En 1991, en los Estados Unidos la comisión secretarial para el logro de las habilidades necesarias, publicó un reporte llamado: “¿Qué requiere la empresa de

las escuelas?", Donde se identifican cinco competencias básicas: recurso, interpersonal, información, sistemas y tecnología.

En 1992 Davis Bradshaw, luego de una amplía revisión sobre el campo de las competencias generales, concluyó que son sólo tres las competencias comunes en las distintas propuestas que revisó y éstas eran: comunicación, trabajo en equipo y solución de problemas.

En una investigación desarrollada por Chickering y Reisser (1993) encontraron al estudiarlas relaciones entre la educación y el trabajo, que existen siete competencias que los estudiantes deberían de desarrollar: sentido de competencia, controlar las emociones, comportarse con autonomía e independencia, comportarse con madurez en sus interrelaciones personales, establecer su identidad, desarrollar una misión y conducirse con integridad.

Finalmente, en la investigación más importante realizada sobre el campo de las competencias básicas, Ever F.T., Rush J.C. y Berdrow (1998), al estudiar una muestra de 1610 estudiantes y graduados en tres años escolares; 580 profesores y 58 gerentes, lograron 8 hallazgos dignos de mención:

1. Las competencias esenciales requeridas por los empleadores para los graduados que acceden a un puesto de trabajo, son: la autogestión; la comunicación; la gestión del talento humano y las tareas, además de la movilización para la innovación y el cambio.
2. Existe una enorme distancia entre la enseñanza universitaria y los requerimientos de los empleadores.
3. El aprendizaje es un proceso continuo que dura toda la vida.
4. Los estudiantes deben de estar automotivados, e inclinados a la colaboración.
5. Los principales motivos para aprender son el interés y la satisfacción del servicio a la comunidad.
6. El efecto desestimador en el trabajo esta creciendo.

7. El desarrollo de habilidades se está incrementando en el contexto de aprendizaje.
8. Hay diferencias entre las competencias de las mujeres y los hombres. Las mujeres se comunican mejor y los hombres tienen mayores capacidades para movilizar la innovación y enfrentar los cambios.

La Experiencia en México:

En México a partir de 1993 se intensificaron los esfuerzos para modernizar la formación y la capacitación: se efectuaron consultas a los sectores productivo y laboral, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación técnica y la capacitación y analizaron experiencias internacionales sobre la integración de sistemas de formación con el enfoque de competencia laboral.

En este marco surge el concepto de competencia laboral como un medio de definir la capacidad productiva de un individuo que se determina y mide en términos de su desempeño en un contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, es decir que abarca el “saber” y el “saber hacer”.

Durante el sexenio de Zedillo nace y se desarrolla el CONOCER, que tomando el modelo australiano, desarrolló las primeras normas de competencia laboral en el país. El CONALEP asumió este mismo modelo con ciertas adecuaciones, para la certificación de sus alumnos en competencias laborales.

El sistema Mexicano distingue tres tipos de competencias:

- **Básicas:** vinculadas a niveles generales de lectura, escritura, aritmética, etc.
- **Genéricas o Transversales:** por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación efectiva.
- **Específicas:** Las competencias propias de un cargo o trabajo determinado.

El CONOCER con el propósito de orientar y promover el cumplimiento de estos propósitos, en agosto de 1995. Se instaló el Consejo de Normalización y

Certificación de Competencia Laboral, como un fideicomiso público sin carácter paraestatal, con participación mayoritaria de los sectores productivos y cuya finalidad es el autodesarrollo continuo de las personas mediante la promoción de la competencia laboral certificada.

El consejo esta integrado por seis consejeros empresariales, seis del sector obrero y seis secretarios de Estado, quienes establecen las políticas para que una Secretaría alcance los siguientes objetivos:

1. Promover la generación de normas técnicas de competencia laboral de carácter nacional, a través de la organización y apoyo de Comités de Normalización;
2. Integrar y operar el sistema de normalización de competencia laboral, que permita orientar la formación y capacitación técnica hacia los requerimientos de calificación de la población, y de la productividad de las empresas;
3. Desarrollar el sistema de Evaluación y Certificación de competencia laboral, que reconozca los conocimientos y habilidades de los individuos independientemente de la forma y lugar donde se adquirieron; y
4. Desarrollar y coordinar un sistema integral de información para el mercado de trabajo acerca de lo que los individuos saben hacer.

La certificación de competencia laboral plantea que se aprende durante toda la vida, de manera que cualquier persona es candidato a obtener su certificado si demuestra que es competente, conforme a la norma técnica de competencia laboral, de carácter nacional.

El Sistema Normalizado de certificación de Competencia Laboral fue propuesto con las siguientes características:

- Enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.

- Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación.
- Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.
- Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.
- Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.
- Que conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado son totalmente aprovechables por los trabajadores formados y certificados por competencias. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, comúnmente llamadas competencias genéricas. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes que no son exclusivas de un puesto de trabajo y sí pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación con esta orientación hará que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad.

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle la competencia adquirida aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica.

Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y segunda categoría.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquél a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

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

Norma ISO 9001:2000 y Competencias Laborales

Jaime Neilsón Vargas en su sitio de Internet gestiopolis.com establece que: la certificación del desempeño de la competencia laboral de una persona garantiza que tiene la capacidad de trabajar conforme a lo que marca una norma, pero no es garantía de que la persona trabaje siempre de la misma forma; para esto se necesita el sistema que asegure que las cosas se hagan siempre de la misma manera. Función que atiende la ISO 9001:2000.

La familia de normas ISO 9000 ha sufrido una serie de modificaciones: ISO 9001:2000, ha reemplazado al estándar anterior ISO 9001:1994. Además, los estándares ISO 9002 y 9003 han sido descontinuados. Ahora son obsoletos.

Si una empresa está certificada en ISO 9001, tendrá que actualizar su sistema de calidad para cumplir con los nuevos requerimientos de la norma ISO 9001:2000. Y si la certificación era en ISO 9002 o ISO 9003, tendrá que certificarse en ISO 9001:2000.

Además de los cambios en el énfasis que plantea la nueva norma, como la introducción del concepto de Gestión por Procesos interrelacionados, más que por elementos individuales y los impactos que el cambio en la norma tendrá en la implementación de sistemas de calidad, uno de los aspectos más interesantes de la norma es el que se refiere a la capacidad del personal.

Con la inclusión del concepto “competencia laboral” en la nueva versión de los sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2000), se ha cubierto el vacío que las versiones anteriores tenían en cuanto al aseguramiento de las capacidades del personal.

En la versión 1994 de la norma ISO 9000, las directrices y orientaciones que complementaban la norma, contenidas en el punto 5.2.4 de ISO 9004, indicaban que sería conveniente determinar el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesarias para asegurar la capacidad laboral del personal. No obstante, esta norma se limita a precisar que el personal cuyas actividades afectan la calidad, “debe estar calificado y tendrá que ser capacitado”.

Ahora en esta nueva versión, se estipula que el personal debe ser “competente”, exigiendo que la organización:

1. Determine los perfiles de competencias requeridos;
2. Ejecute la capacitación orientada a desarrollar las competencias;
3. Seleccione y asigne al personal por las competencias demostradas;
4. Asegure que el personal este conciente de la importancia y relevancia de las actividades y de cómo contribuye a los objetivos de la calidad;
5. Evalué la efectividad de la capacitación otorgada; y

6. Mantenga actualizados los registros de educación, capacitación, calificación y experiencia personal.

En este sentido, la organización tiene que realizar varias tareas relacionadas con las competencias de su personal, pero también puede obtener una serie de ventajas muy claras al hacerlo. Cualquier organización puede quedarse en el nivel de cumplimiento o buscar el aprovechamiento de estos lineamientos.

La organización tendrá que identificar el nivel de competencia necesario para alcanzar sus objetivos actuales y en el futuro traducir esta competencia en términos de criterios de selección y contratación, acciones de formación y sistemas de evaluación de personal.

Tanto la norma como el enfoque por competencias, requerirán que las competencias y sus evidencias de desempeño, queden documentadas y este análisis se revise periódicamente.

Al contar con competencias para su personal, la organización estará en posibilidad de hacer más eficiente su proceso de selección de personal, dirigir hacia lo relevante las acciones de capacitación, orientar los planes de desarrollo y carrera de su personal y contar con bases para implementar revisiones de desempeño acordes con los objetivos de la organización y los requerimientos de satisfacción del cliente.

Se puede concluir que ninguna Organización puede estar ajena a este movimiento y mucho menos una Organización como la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad que siempre ha estado a la vanguardia en relación con otras organizaciones gubernamentales y privadas. Que cuenta con la infraestructura y los recursos tanto materiales, como humanos. Sin embargo a la fecha realiza los procesos de selección de personal sin determinar competencias básicas del personal de nuevo ingreso y sin contar con un Modelo de Gestión por Competencias.

A nivel Nacional se cuenta con el siguiente antecedente:

1.1.3.-Antecedentes de Competencias Laborales en CFE:

La Comisión Federal de Electricidad, ha obtenido 80 mil certificados de competencia laboral, que representan el 40% del total en el país, emitidos por el Consejo Nacional de Normalización Y certificación (CONOCER).

En la reunión anual de capacitación 2004 de la CFE, el Director de Administración de la Empresa, Gerardo Ruiz Esparza, detalló que la Comisión ha aportado 53 normas técnicas de competencia laboral, las cuales ya han sido publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

En un mensaje enviado al evento celebrado en la Universidad Autónoma de Coahuila, el Director General de la CFE, Alfredo Elías Ayub expresó que la capacitación laboral es la piedra angular del buen desempeño de la Comisión, por que gracias a ella han logrado la certificación en materia de calidad al cien por cien.

De acuerdo con un comunicado de la CFE, Elías Ayub dijo que en esta misión se contó con la colaboración del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM).**(Fuente Notimex, México, 4 de octubre del 2005.)**

En el año 2005 se establece un compromiso con la Presidencia de la República para fomentar el desarrollo del capital humano en los Procesos de Comisión Federal de Electricidad.

El objetivo es certificar al 100% de los trabajadores permanentes en una función sustantiva de su plan de carrera. Actualmente **a nivel Nacional** se están certificando trabajadores en:

- Manejo de Paquetería y Herramientas de Cómputo
- Mantenimiento Electromecánico
- Atención a Clientes

- Cajeras
- Mantenimiento a Redes de Distribución
- Atención a Solicituds Especiales de Servicio y Reestablecimiento del suministro de Energía Eléctrica



Figura No. 1.1.-Logo Universidad Tecnológica de
Comisión Federal de Electricidad
(Fuente Intranet Institucional)

“Las personas son mucho más que empleados; ellas personifican el conocimiento, las capacidades y las relaciones que tu empresa lleva al mercado. La gente es la inversión más importante que hace una empresa”.

Peter Drucker

1.2.- OBJETIVOS:

1.2.1.- Objetivo General:

Crear y proponer un Modelo de Reclutamiento y Selección de personal por Competencias adecuado a la División de Distribución Centro Occidente de Comisión Federal de Electricidad. Que permita reclutar y contratar a las personas con mayor nivel de compatibilidad en el puesto a cubrir, con lo que se podrá predecir con objetividad el éxito y la satisfacción individual.

1.2.2.- Objetivos Específicos:

1.- Determinar el grado de conocimiento e involucramiento del personal con el término Competencia Laboral, así como la aceptación en la implantación de un Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias Laborales.

2.- Identificar mediante un panel de expertos las competencias clave que permiten a nuestros trabajadores obtener resultados sobresalientes, en un puesto de Agente Comercial.

3.- Detectar mediante la aplicación de una encuesta entre el personal de nuevo ingreso las áreas de oportunidad que se tienen en el aspecto de reclutamiento y selección de personal y proponer mejoras en dichas áreas.

4.- Crear los siguientes documentos aplicables en el proceso de selección por Competencias propios para la División de Distribución Centro Occidente:

Solicitud de Empleo.

Curriculum Vitae.

Perfil por Competencias.



Figura No. 1.2.-Restablecimiento del Servicio no importa la hora
(Fuente Intranet Institucional)

1.3.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

1. ¿Qué grado de conocimiento e involucramiento tiene el personal de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad con el término Competencia Laboral?
2. ¿Con cuál Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad se identificarán con claridad las conductas, comportamiento y características de personalidad que necesita una persona para cubrir competentemente un puesto de Agente Comercial?
3. ¿Qué Competencias Laborales clave requieren poseer los candidatos que aspiren a ocupar un puesto de Agente Comercial que permitan obtener resultados sobresalientes?



Figura No. 1.3.- Instalaciones Comisión Federal de Electricidad
(Fuente Intranet Institucional)

Se puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla.

Un Director de Personal.

1.4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En un primer Diagnóstico de la Organización me ha permitido establecer los problemas básicos:

- a) No se cuenta con un Sistema adecuado de Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias Laborales.
- b) No se han determinado competencias laborales básicas para el personal de nuevo ingreso
- c) No existen perfiles de puesto basados en Competencias Laborales

Entre otras se han detectado las siguientes señales de necesidades de una Gestión por Competencias:

- El 65.62% de aspirantes a ingresar a la Organización desconoce por completo las Competencias Laborales del puesto al que aspiran y el resto expresó tener idea.
- El 53.12% de los aspirantes opina que es un proceso muy largo por el número de candidatos que son llamados.

Siendo estas razones el motivo principal de la elaboración del presente trabajo.

1.5.- INDICADORES DEL PROBLEMA:

En la pasada Selección de Personal se realizaron 200 llamadas telefónicas de las solicitudes de empleo recibidas para comenzar el proceso de reclutamiento y selección con un costo por llamada de \$ 1.48 no localizándose a 50 de los aspirantes en la primera llamada teniendo un costo total aproximado por \$370.00, más el salario de dos auxiliares que dedicaron una jornada de trabajo a realizar las invitaciones.

De los 200 aspirantes se presentaron solamente 100 a la sesión informativa en las cuáles se les dio a conocer las condiciones de trabajo, oportunidades de crecimiento, salario, ubicaciones, etc. de manera introductoria, de los cuáles solamente 80 aspirantes tomaron la decisión de continuar con el proceso de Reclutamiento (aquí existió una pérdida de \$ 251.60). Aplicándose posteriormente una entrevista personal con duración de 15 minutos por cada aspirante, teniendo con esto invertidas 20 horas con el personal involucrado para la entrevista (Jefe de Personal Divisional, Subgerente Comercial, Administrador Divisional y Subgerente Laboral) teniendo utilizadas 80 horas hombre .

Pasando al siguiente paso del Proceso de Reclutamiento y Selección solamente 60 aspirantes, los cuáles fueron enviados a que se les practicara un exámen Psicométrico teniendo un costo individual por exámen \$ 1,500.00

aproximadamente erogando un total de \$ 90,000.00 . El número de aspirantes elegidos para ingresar al curso de formación fueron 45 aspirantes (en este paso existió un gasto innecesario de \$ 22,500.00)

Posteriormente y por diversas causas entre las cuáles se pueden mencionar, bajas calificaciones , no convenir a sus intereses el número de Aspirantes que terminaron el curso de formación fueron solamente 25, es decir existió una deserción de 20 participantes en el proceso.

Del proceso anterior se señalan a continuación algunos indicadores:

$$\text{Tiempo de Entrevistas} = \frac{\text{MINUTOS DE ENTREVISTA}}{\text{NUMERO DE ENTREVISTAS}} = \frac{1200}{80} = 15 \text{ minutos}$$

$$\begin{aligned} \text{Tasa de Porcentaje de Seleccionados} &= \frac{\text{NUMERO DE SELECCIONADOS}}{\text{SOLICITUDES RECIBIDAS}} = \frac{25}{150} = \\ &= 0.1666 \times 100 = \underline{\underline{16.66\%}} \end{aligned}$$

Comentario: Del número de solicitantes contactados se seleccionó a un 16.66%

$$\begin{aligned} \text{Calidad de Contratación} &= \frac{\text{NUMERO CONTRATADOS QUE PERMANECEN DESPUÉS DE UN AÑO}}{\text{NUMERO DE CONTRATADOS}} = \frac{17}{25} = \\ &= 0.68 \times 100 = \underline{\underline{68\%}} \end{aligned}$$

Comentario: A la fecha existe una deserción del 32% de los aspirantes que ingresaron a la bolsa de trabajo.

$$\begin{aligned} \text{Tasa de Candidatos apto} &= \frac{\text{NUMERO DE CANDIDATOS ENVIADOS A ENTREVISTADE UN AÑO}}{\text{NUMERO DE VACANTES}} = \frac{80}{25} = \\ &= 0.32 \times 100 = \underline{\underline{32\%}} \end{aligned}$$

Comentario: De los candidatos entrevistados únicamente fueron seleccionados un 32%

$$\text{Tasa de Ingresos} = \frac{\text{NUMERO DE CONTRATACIONES}}{\text{NUMERO DE EMPLEADOS PROM.}} = \frac{25}{279} = \underline{\underline{8.9\%}}$$

Comentario: En el último proceso de Selección ingresó un 8.9% del personal de base.

$$\text{Tasa de Desvinculación} = \frac{\text{NUMERO DE SEPARACIONES Y JUBILACIONES}}{\text{NUMERO DE TRABAJADORES}} = \frac{72}{1798}$$
$$= 0.04 \times 100 = \underline{\underline{4\%}}$$

Comentario: Durante el 2007 se tuvo una desvinculación del 4%

$$\text{Factor de Estabilidad} = \frac{\text{NUMERO DE EMPLEADOS ORIGINALES DEL PERIODO QUE PERMANECEN}}{\text{NUMERO DE EMPLEADOS AL INICIO DEL PERIODO}} = \frac{1789}{1798}$$
$$= 0.99 \times 100 = \underline{\underline{99\%}}$$

Comentario: Actualmente en la Organización se tiene un 99% de estabilidad laboral.



Figura No. 1.4.-La Tecnología en Avance (Cfemático)
(Fuente Intranet Institucional)

“La única cosa que requiere aún más tiempo (y aún más trabajo) que colocar a la gente correcta en un trabajo es deshacer una decisión equivocada de gente”.

Peter F. Drucker.

1.6.- JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO:

A continuación me referiré a las causas que hacen necesario el establecimiento de un sistema de Competencias Laborales y los efectos que conlleva. Así mismo se hace referencia al Modelo Nacional de Calidad que evalúa el desarrollo de Competencias, a la norma ISO 9001:2001 y a la Planeación Estratégica de la Organización que la establece como una debilidad el no tener identificadas las competencias Clave de la Organización.

Las Competencias laborales son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes. Para los trabajadores, poner en práctica sus competencias resulta mucho más sencillo que verbalizarlas o escribirlas, pues cada día adquieren nuevas competencias sin darse cuenta, por eso contribuye de manera significativa al desarrollo del capital humano de la Organización.

En el mundo laboral son cada vez más frecuentes los cambios en los perfiles ocupacionales, esto se debe a las demandas actuales tanto de los trabajadores como de los clientes.

Los sistemas de capacitación actuales son muy rígidos ya que cuentan con programas extensos que carecen de flexibilidad. Por ello, el trabajador recurre a mecanismos informales aprovechando el aprendizaje que su desempeño laboral pueda brindarle y así lograr obtener conocimientos que los capaciten para un mejor desempeño. Lamentablemente, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no le son reconocidos formalmente porque no existen los mecanismos para ello.

Por todo esto el surgimiento de un enfoque de competencia laboral está relacionado con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la Organización por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus Recursos Humanos.

Actualmente, la frecuencia con que las empresas elaboran sistemas de competencias ha aumentado. Por ello las exigencias de los puestos a cubrir se definen en términos de competencias. Con ello se crean perfiles que pretenden que las características individuales y las de los puestos de trabajo, se conjunten.

La Competencia laboral ha adquirido una gran relevancia con su inclusión en la nueva versión de los sistemas ISO(ISO 9001:2000), en esta versión se acuerda que el personal debe ser competente. Pide que la Organización determine perfiles de Competencias requeridas en el personal y evalúe la efectividad de la capacitación otorgada. Además de que estos modelos son utilizados en el mundo por Organizaciones con madurez Organizacional. Y los beneficios de su aplicación redundarían directamente en la Organización ya que permiten una fotografía completa de los requerimientos de los puestos, aumenta las probabilidades de contratar personas que tendrán éxito en el puesto de trabajo, reduce la inversión en personas poco adecuadas, identifica las competencias que se pueden formar y desarrollar y en los candidatos a ingresar a la Organización ya que agiliza y optimiza el proceso de selección y en los trabajadores ya que centra la información de la actuación de las personas en el puesto de trabajo, es decir permite ubicarlos en los puestos más adecuados en relación a sus competencias laborales.

1.7.- ALCANCES Y LIMITACIONES:

En virtud de que dentro del tabulador de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad se cuenta con 29 categorías de Confianza y 28 Sindicalizadas. Lo cual no hace posible en este trabajo abarcar dicho tabulador. El presente trabajo se enfocará a una sola categoría pero que siendo la puerta de entrada del personal Directivo adquiere mayor relevancia: Agente Comercial ya que es el que tiene el trato directo con los Clientes.



Figura No. 1.5.- Propaganda Certificación de Competencias
en Comisión Federal de Electricidad
(Fuente: Intranet Institucional)

Instrumentos de Análisis:

- Proceso actual de reclutamiento y selección de personal.
- Políticas, Filosofía, Misión y Visión.
- Formatos de requisición de personal.
- Solicitudes.
- Perfiles de Puesto.
- Proceso de Inducción del personal al puesto.
- Competencias Laborales con que se cuentan.

Una empresa es realmente su gente... sus conocimientos, capacidades y relaciones.

Peter F. Drucker



CAPITULO 2

Marco Teórico

Conceptos y Definiciones:

2.1.1.- Selección de Personal

La selección de personal es la parte fundamental para lograr una integración de las personas adecuadas para pertenecer a los grupos de trabajo de la organización.

Mathis (2003), define la selección como el “proceso utilizado para elegir individuos calificados para cubrir diversos puestos de una organización. La selección es un proceso más complejo que la simple elección de la mejor persona disponible. Elegir un conjunto apropiado de conocimientos, destrezas y habilidades, implica el intento de hacer coincidir lo que el solicitante puede y quiere hacer”. Este autor hace énfasis a lo complejo del proceso y de la importancia que tiene éste para elegir a la persona ideal para ocupar un puesto en la Organización.

Maristany (2000), denomina la selección como “proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona”. Se enfoca de una manera más específica englobando todo el proceso, en cubrir una vacante.

Dessler (2001) enuncia “la selección de los empleados adecuados debe su importancia a tres motivos básicos. En primer término, su propio desempeño siempre dependerá, en parte, del de los subordinados. Los empleados que cuenten con las habilidades y los atributos adecuados trabajarán mejor para usted y para la Organización, los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a molestar u obstruir no tendrá un buen desempeño y, en consecuencia, el suyo y el de la compañía sufrirán las consecuencias”.

Información necesaria para una selección de personal adecuada.

Una de las actividades más importante de la persona que tiene la responsabilidad de tomar la última decisión sobre la selección, es poseer la información necesaria y, además, adecuada para que la decisión sea acertada.

Otro aspecto importante en la selección de personal según Mathis (2003) es: “tener el conocimiento de lo que es un desempeño apropiado así como de las características de los empleados que están relacionadas con éste desempeño”, y de esa manera se pueden determinar las especificaciones requeridas del trabajador para alcanzar este desempeño. Esta información es tanto del puesto como del aspirante, en la cuál la descripción y especificaciones del puesto son un instrumento favorable en la obtención de datos.

Proceso de Selección de Personal.- Es un pasaje que debe recorrer una persona para intentar convertirse en “alguien más” y al mismo tiempo en “alguien distinto y especial” como miembro Integrante de la Organización a la que le interesa pertenecer.

Es un camino de ida y vuelta que recorren en sentido opuesto, por una parte, la empresa que busca cubrir con una persona – la mejor-, una vacante y por la otra, el concursante quien aspira a ser contratado; de tal manera que después de una cadena de evaluaciones y decisiones mutuas logren coincidir en un punto específico del trayecto y fusionarse.(Rios Graciela, 2002, pag.11)

El proceso de Selección de personal actualmente por las empresas, y el más comentado en varias fuentes bibliográficas, en la cuál coincide con las siguientes etapas de éste proceso.

- 1) Recepción de Solicitudes.** Es en esta etapa, cuando los aspirantes a ocupar una vacante tienen el primer contacto con la Organización, para información de la vacante y entrega de su información.

- 2) Entrevista preliminar. Esta es un punto clave dentro del proceso de selección, en éste caso se usa para eliminar a los candidatos que no están calificados.
- 3) Llenado de la forma de solicitud. Es un instrumento útil dentro del proceso de selección ya que proporciona de manera rápida y sistemática variedad de información acerca del solicitante; contar con un registro del deseo del solicitante en obtener el puesto; proporciona al entrevistador un perfil del solicitante que debe usarse en la entrevista; éste es un registro básico de los solicitantes que son posteriormente contratados; puede usarse para investigar la eficacia del proceso de selección.
- 4) Pruebas de empleo. Una ventaja de las pruebas es su objetividad, especialmente si se compara con la entrevista. No es fácil la interpretación de sus resultados de las pruebas en la existencia de dos candidatos. Dentro de estas pruebas se encuentran las habilidades y aptitudes, psicológicas y de personalidad, el polígrafo y las pruebas de honestidad.
- 5) Entrevista. Son diseñadas para recolectar datos acerca de los candidatos y aclarar información proveniente de otras fuentes, en la cuál integra toda la información de los formularios de solicitud, las pruebas y las confirmaciones de referencias para tomar la decisión final.
- 6) Investigación de antecedentes. Se realiza cuando para el reclutador, el candidato es potencialmente apto, y hace la investigación antes o después de la entrevista a fondo por consiguiente confirma la información que él proporciona inicialmente referente a su anterior empleo, antecedentes penales, etc.
- 7) Selección Preliminar en el departamento de personal. Obtenida la información sobre los aspirantes, se procede a hacer una selección preliminar de los candidatos que parezcan ser más prometedores.
- 8) Selección final del Supervisor. Despues de la selección preliminar se procede a enviarlos al área donde exista la vacante para una entrevista y selección final, hecha por la persona responsable del departamento.
- 9) Examen médico. Uno de los pasos finales en el proceso de selección debido a que es costoso y por que debe hacerse inmediatamente antes de

la contratación. Un examen anterior al empleo es exigido en un gran porcentaje de organizaciones.

10) Asignación. Última etapa del proceso de selección de personal, llamado también colocación, se obtiene cuando una persona ha pasado todas las etapas del mismo por lo cual es asignado a la posición de la vacante en el departamento donde el gerente o supervisor lo ha entrevistado y aceptado. Es en este punto donde debe iniciarse la orientación y el entrenamiento en el área de trabajo



Figura No. 2.1.-El Proceso de Selección(Fuente:Chiavenato Adalberto,2003)

1) Reclutamiento: Idalberto Chiavenato (2003) lo define como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Organización. En esencia es un Sistema de Información mediante el cual la Organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar. De ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre

necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán. La Planeación del Reclutamiento cumple el propósito de estructurar el sistema de trabajo que se desarrollará.

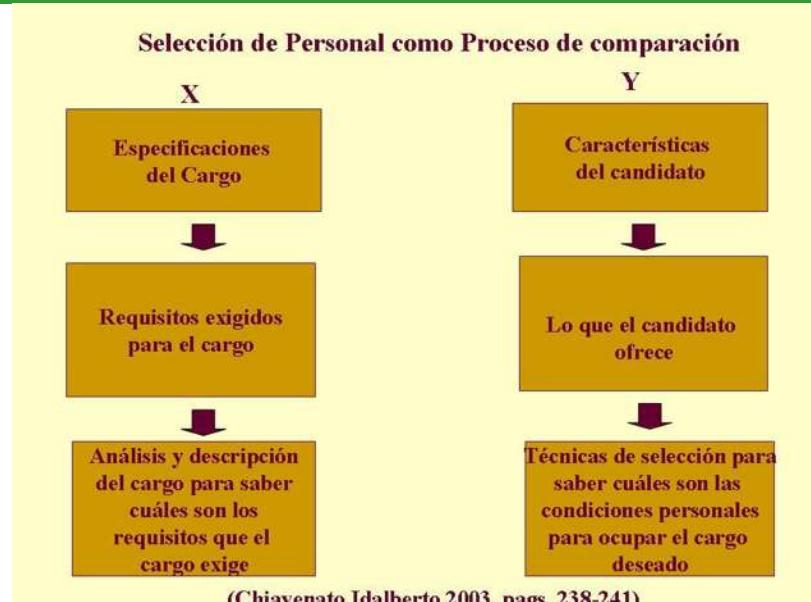
2) Selección de Personal: Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia de la Organización. De esta manera, la Selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

a) Adecuación del Hombre al cargo.

b) Eficiencia del hombre en el cargo.

La Selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo(exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministra el análisis y la descripción del cargo; la Segunda variable se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean **X** y **Y** la segunda.

Cuando **X** es mayor que **Y**, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y en consecuencia, es rechazado cuando **X** y **Y** son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado. Cuando **X** es menor que **Y**, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo y en consecuencia, está superdotado para este cargo.



(Chiavenato Idalberto 2003, pags. 238-241)

Figura No. 2.2.-La Selección de Personal como proceso Comparación
(Fuente:Chiavenato Idalberto 2003)

Entrevista de Selección: Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, mediana y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La entrevista es, en su esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan: Por una lado el entrevistador y por el otro, el entrevistado.



(Chiavenato Idalberto 2003, pags. 250-251)

Figura No. 2.3.-Entrevista como un Proceso de Comunicación
(Fuente:Idalberto Chiavenato 2003)

Las entrevistas pueden clasificarse en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas:

- a) Entrevista estandarizada por completo.
- b) Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas.
- c) Entrevista dirigida.
- d) Entrevista no dirigida.

Fuente: (Chiavenato Adalberto 2003, Pág. 253)

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cuál participan otros elementos de la organización. Como podemos observar, su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

2.1.2.- Competencia Laboral

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que orienten al logro de metas que se propone una persona. Llevado al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una competencia.

David McClelland (1972) ha sido uno de los primeros autores que describió y acercó al concepto de competencia y lo definió como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y a la acción exitosa en su actividad profesional”.

Para Boyatis (1982) por competencia debía entenderse...“la característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. Y las competencias laborales son: “las características fundamentales de una persona; éstas pueden ser un motivo, una

habilidad, un rasgo, una destreza o un conjunto de conocimientos usados por la persona”.

Fue Boyatis (1982), quien populariza el concepto de competencia laboral, por su investigación de campo, con la publicación de su libro “El Gerente Competente” en Europa; en Inglaterra ya se aplicaba este concepto desde 1980 para armonizar los Sistemas Nacionales de Formación y Capacitación.

A partir de Boyatis, como siempre ocurre en la Administración, comenzaron a aparecer distintas definiciones y modelos sobre los que es difícil navegar con claridad. (Citado por Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996, pág. 28).

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Hornby y Thomas (1989) definen las competencias como los conocimientos, las habilidades y las cualidades de un gerente efectivo.

Para Barajas Sebastián – Gallardo Virginio (1997) son las características intelectuales personales que están relacionadas con el desempeño óptimo en un puesto de trabajo, un rol o una situación laboral y que son observables o medibles.

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

En Alemania se dice que posee competencia laboral profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión; puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma, flexible y está

capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

El sistema Francés reconoce dos tipos de competencias: profesionales y sociales. Las competencias sociales se relacionan con el saber ser, sobre el cual se insiste tanto ya sea en la educación como en el trabajo.

Zarifian (1997), expresa que “por competencia social se entienden, en general, las capacidades desarrolladas en los tres campos siguientes: la autonomía, la toma de responsabilidad y la comunidad social.

Núñez, Jorge (1997) define a las competencias “como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos clave del negocio”.

2.2.- Competencia Laboral: El Enfoque Oficial:

Para el Consejo de normalización y certificación de Competencia Laboral (CONOCER) es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. La competencia laboral puede evaluarse y certificarse.

Clasificación de las Competencias Laborales: Se tomará en cuenta la siguiente clasificación:

- **Básicas.** Son competencias generales como leer, escribir, sumar, entre otras que se requieren para desarrollar cualquier función productiva.
- **Genéricas.** Son funciones comunes a varias personas y áreas tales como la atención a clientes, manejo de datos, etc.
- **Específicas.** Son capacidades especiales que se requieren para desarrollar algunas funciones.

2.3.- Competencia Laboral: El Enfoque Conductista y Funcionalista:

La Competencia Laboral bajo el enfoque conductista: Las Competencias están centradas en las características personales que definen un desempeño superior relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland, según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos.

La Competencia Laboral bajo el enfoque Funcionalista: Las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados. La función del trabajador debe entenderse en relación con el entorno y con las otras funciones. Para establecer las Competencias se comparan las diversas relaciones que se producen en la organización laboral, entre los resultados de los trabajadores y sus habilidades, conocimientos y actitudes. Se busca identificar los elementos relevantes para la solución de los problemas.

La Competencia Laboral bajo el enfoque Constructivista: Las competencias constituyen una relación dialéctica entre la capacitación de los trabajadores y su participación progresiva y coordinada en la actividad que realiza.

En este enfoque se trata de dar solución a las disfunciones y problemas que presenta una organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Los individuos son los protagonistas de su propia formación y adquieren las competencias en la medida en que participan activamente en este proceso.

2.4.- Metodología para identificar competencias:

Entre las más utilizadas se encuentran: el análisis funcional, análisis ocupacional, el método Dacum y Entrevista de Incidentes Críticos (BEI).

Análisis Funcional: Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o servicios. Es un método comparativo. En términos de competencias analiza las relaciones que existen en las empresas, entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

Fuente: CONOCER

Análisis Ocupacional: Es una metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño.

Método DACUM es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículums de formación. El resultado se suele expresar en la llamada “Carta Dacum” o “Mapa Dacum” donde se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y subcompetencias que lo conforman.

La totalidad de las competencias, conforman la descripción de las tareas de un puesto de trabajo.

La Carta Dacum también incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo.

Por último haré referencia a la **Behavioural Event Interview (BEI)** (Entrevista de Incidentes Críticos). Los tradicionales tests de aptitud y contenido de conocimientos, así como los títulos y méritos académicos no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida (McClelland 1973). Estos descubrimientos condujeron a McClelland a identificar los principios con que llevar a cabo la investigación para descubrir unas variables que sirvieran para predecir

la actuación en el trabajo, y que no estuviesen sesgadas, por factores de raza, sexo o socioeconómicos. Los más importantes de estos principios eran:

1.- Utilización de muestras representativas: comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.

2.- Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con los resultados favorables. En la vida real y en el trabajo, rara vez se presentan condiciones contempladas en unos tests. Normalmente el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado.

El reto que se le presentaba a McClelland era el de encontrar respuesta a esta pregunta: ¿Sí los métodos tradicionales de medición de la aptitud no sirven para predecir la actuación en el trabajo, qué método servirá?

Lo primero que hizo McClelland fue establecer muestras representativas: Unas personas con un rendimiento claramente superior, y una muestra de contraste compuesta por otras personas con rendimiento mediano.

En segundo lugar, McClelland y Dayley (1972) desarrollaron una técnica, la Behavioural Event Interview (BEI).

La BEI, en esencia, pide a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo en las que las cosas salieron bien o mal; luego, se le pide que describa esas situaciones, narrándolas con todo detalle.

Lo fundamental del enfoque de McClelland para el análisis de puestos de trabajo consiste en que mientras el Análisis de Puestos de trabajo se centra en los elementos del trabajo, la evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas.

La capacidad de aprendizaje, lo que más valoran las empresas

El vicepresidente Ejecutivo de la Fundación Universidad Carlos III, José Manuel Torralba, presentó este estudio, y explicó que se trata de un proyecto innovador en España que ayudará a relacionar los estudios universitarios con la empleabilidad.

El estudio, que **identifica las competencias** que demanda el mercado aparte de los conocimientos técnicos, servirá también para diseñar nuevos métodos para su aprendizaje que se incluirán en los nuevos programas de las carreras en el marco de Bolonia.

Las conclusiones son sorprendentes, afirmó Torralba, ya que a priori, se pensaba que ciertas competencias como el liderazgo, el conocimiento de una lengua extranjera o la creatividad eran más importantes de lo que los reflejan los resultados.

Hay que tener en cuenta que las encuestas se han realizado a 1,317 profesionales con capacidad de decisión en la selección de personal, con una participación significativa de Pymes señaló Torralba.

El estudio refleja que las empresas consideran muy importante la **capacidad de aprendizaje** (85%), el trabajo en equipo y la cooperación (73.7%), la responsabilidad en el trabajo (67%), una actitud positiva y optimismo ante nuevos entornos (58.7%) y la resolución de problemas (56.8%).

Por otro lado, las competencias consideradas poco o nada importantes son el liderazgo (43.3%), la negociación (36.4%), el conocimiento de una lengua extranjera (31.3) y la creatividad (18.7%).

2.5.- Administración de Recursos Humanos por Competencias:

La Gestión por Competencias, como metodología de Dirección de Personas, juega un papel esencial: Aprender más rápido que los rivales es la única ventaja competitiva sostenible en consecuencia, hay que adaptar los elementos tradicionales de la Dirección de Recursos Humanos (Selección, Formación, Retribución...) al nuevo paradigma del conocimiento.

Al establecer un modelo de Gestión por Competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas:

- 1.- Concientizarse de que cada tipo de Organización necesitan personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- 2.- Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- 3.- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

La Gestión por Competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

1.- Sensibilización:

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo.

2.- Análisis de los puestos de trabajo:

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la Alta Dirección, se inicia la segunda etapa con una acción fundamental:

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3.- Definición del perfil de Competencias requeridas:

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas por cada área y delinear los perfiles en base a ello.

4.- Evaluación sistemática y redefinición de perfiles.

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

Ventaja:

Facilita la ejecución de las funciones de la administración del talento, que tradicionalmente se han tenido en cuenta en la Gestión de los Recursos Humanos.

2.6.- La Competencia Laboral y la selección de personal

La forma adecuada para contratar personal en una organización no es la misma que funcionaba hasta hace unos años.

Años atrás, al contratar a una persona de manera definitiva, uno de los primeros aspectos a evaluar era la escuela de donde procedía el aspirante. Hoy este sigue siendo un dato útil, pero ha sido superado, lo que da la pauta para decidir a quién contratar es la personalidad del candidato. Cuando una organización decide contratar a una persona, se analiza la descripción del puesto, las características ideales requeridas y la proyección de carrera que tendría en dicho puesto dentro de la organización.

Actualmente en el mercado laboral existe una amplia oferta de candidatos. Sin embargo, el departamento de Recursos Humanos debe ocuparse de realizar la contratación más acertada posible para evitar perdidas. Al buscar candidatos, se fija en las habilidades de los aspirantes, pero principalmente se esfuerza por identificar las competencias de la persona, los rasgos inherentes a su personalidad.

Actualizar los métodos de selección de personal es una de las exigencias que la globalización ha planteado. La capacidad de elegir a los candidatos idóneos para un puesto es la estrategia que permitirá a las empresas ser más productivas y eficientes.

El modelo de selección tradicional, basado en la consideración de las habilidades, está siendo sustituido porque cada individuo cuenta con capacidades distintas. La habilidad cuenta con capacidades distintas. La habilidad es una variable personal e intrínseca que no evidencia de forma tajante la aptitud para efectuar las tareas de un trabajo, ya que depende en gran medida de la motivación, más que en el enfoque del trabajo concreto las condiciones de cambios continuos y acelerados en el mercado se han centrado en las capacidades que los individuos deben tener o adquirir para lograr éxito en una organización.

Recientemente numerosas fuerzas convergen y sugieren que el enfoque basado en competencias es más apropiado en un ambiente competitivo y global, que exige de los actuales y futuros empleados las competencias necesarias que impulsen a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos. Ello llevará también a establecer una conexión más cercana entre el éxito personal y el de la organización en su totalidad.

El modelo de competencias analiza los conocimientos y destrezas, además de características culturales, sociales y de comportamiento de un individuo, y los incorpora a la empresa según encajen en las necesidades del puesto, de tal manera que la relación sea benéfica tanto para la organización como para el trabajador.

Selección por Competencias:

Es una técnica que los expertos en Recursos Humanos, utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuadas posean unas competencias concretas predeterminadas por la organización que ofrece el empleo.

La empresa estudia a sus mejores trabajadores de cada división o departamento, hace un listado de las competencias que poseen y éstas se convierten en estándar. De este modo a la hora de seleccionar personal buscan perfiles similares a los de los profesionales que mejor funcionan en la Organización.

A la hora de llevar a cabo la selección por competencias, el experto en Recursos Humanos utiliza como principal herramienta la entrevista a profundidad. Hace preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato.

Cada puesto de trabajo requiere unas competencias diferentes pero, en general, las que más valora la Organización en los candidatos a un primer empleo son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y la adaptación a la filosofía de la Organización, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En puestos que requieran experiencia se valora además la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones.

¿Contratar o no Contratar?

Ana Puches Directora General de Proactel, establece que cotidianamente las Organizaciones de todos los giros y, más aún, las de tecnología, se enfrentan al dilema de contratar nuevo personal o promover a los empleados existentes, cuando se realiza un cambio organizacional o se crean nuevas áreas o funciones. Esta decisión se hace la mayor parte de las veces, sin que medie un análisis previo y formal de las competencias que tienen los candidatos internos y su adecuación al puesto vacante y, mucho menos, los motivadores de los integrantes de cada equipo de trabajo.

Al actuar de esta manera, se corre uno o varios de los siguientes riesgos:

Desmotivar al personal interno, al no darles alternativas de crecimiento y aprendizaje.

Integrar equipos de trabajo con personas que no comparten valores similares o tienen motivaciones muy diferentes.

Reproducir vicios y patrones de conducta que apoyan al cambio.

En los últimos años se ha encontrado que el 20% de las pérdidas que reportan las empresas obedecen a malas decisiones al momento de contratar empleados que, por falta de capacidad o de valores comunes a la Organización, se van de la misma o hay que prescindir de sus servicios.

Hoy en día la decisión de contratar o no contratar a una persona, así como el promover a alguien internamente, puede ser tomada con mucho más fundamento y certidumbre que en el pasado.

¿Por qué contratar recursos humanos externos?

Porque no se cuenta con candidatos internos que satisfagan las competencias mínimas requeridas para un nuevo puesto.

Porque los candidatos internos que tienen las competencias, no tiene perfil de personalidad adecuado para acoplarse al equipo de trabajo.

Porque se requiere renovar los estilos de trabajo y con experiencias de otras industrias, de la competencia o de profesionales que están iniciando su carrera laboral.

Porque no hay tiempo para que los candidatos internos pasen la curva de aprendizaje del puesto.

¿Por qué no contratar recursos humanos externos?:

Porque se cuenta con candidatos internos que cubren las condiciones mínimas requeridas en un nuevo puesto y ya comparten la filosofía de la Organización.

Porque se está en condiciones de desarrollar y capacitar al personal existente.

Porque se busca alentar al Personal en su carrera profesional.

La Revista Expansión en su edición del mes de Junio del 2001, publica el siguiente artículo:

MEDICION DEL CAPITAL INTELECTUAL EN MÉXICO

Prácticas que se realizan en otras empresas:

NESTLE:

- Identifica a la gente de talento.
- **Invierte en esquemas de retención de personal.**
- Realiza evaluaciones al desempeño.
- Paquete de compensaciones.

POSADAS:

- Programa llamado líderes.
- **Califica el desempeño conforme a tres vectores: conocimientos, experiencia y competencias.**
- Un comité evalúa el desempeño del trabajador.
- Práctica del Knowledge Flow.

ADL:

- Promueve una cultura donde la idea vale por sí misma.
- Trabaja con retos y mecanismos de evaluación preestablecidos.
- Opciones de acciones para todos los empleados.
- Promueve la innovación y la eficacia del personal.

SHORE:

- Incentiva al personal a través de la parte variable del ingreso.
- Facilita las expresiones del talento.
- Reconoce social y económicamente el talento del personal.

BIMBO:

- Reconoce el desempeño de las personas.
- Documenta las actividades del personal.
- Replica los casos de gente talentosa en otras áreas.
- Monitoreo al desempeño del trabajador.
- Premia al empleado de acuerdo con metas preestablecidas.



Figura No. 2.4.- Pantalla Principal CFEEmpelado
(Fuente: Intranet Institucional)

2.6.1.- Caso Petróleos Mexicanos

La empresa

Petróleos Mexicanos es un monopolio estatal mexicano que cuenta con 130,000 trabajadores y está organizada mediante un modelo corporativo que agrupa a cuatro empresas distintas que son PEMEX Petroquímica, PEMEX Gas y Petroquímica básica, PEMEX Refinación y PEMEX Exploración y producción.

El modelo

El Modelo propuesto para Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios contempla tres tipos de competencias: el conocimiento de PEMEX, el conocimiento del negocio y el dominio de la especialidad.



Figura No. 2.5.-Cultura Petrolera de PEMEX
(Fuente: PEMEX)

Para hacer comprensible el lenguaje que se usa en el Método PEMEX, es conveniente saber que utiliza los llamados Diccionarios de Competencias.

Los Diccionarios se agrupan en grandes grupos de competencias, que son denominados genéricamente: Tipos.

Cada uno de éstos agrupa competencias del diccionario. Es un sistema complejo y requiere una cultura petrolera previa para ser entendido, ya que fueron definidos 101 conocimientos, asociados a las clasificaciones de las competencias. El modelo contempla cuatro tipos de competencias: Competencias PEMEX, Competencias de negocio, Competencias de especialidad y Competencias de Especialidad-Negocio.

Las competencias en PEMEX

Las Competencias PEMEX son aquellas que se alinean a la misión, visión, valores y cultura de la organización, y se definen como “el conjunto de conocimientos, habilidades y conductas comunes a todos los integrantes de la Industria Petrolera Estatal”, y que reflejan las competencias requeridas para cumplir con la misión y lograr los objetivos de esta empresa.

Las **Competencias de Negocio** están asociadas a los roles, y se definen como “el conjunto de conocimientos, habilidades y conductas comunes a gran parte de los puestos en diferentes grados de dominio”. Están vinculadas a actividades de tipo directivo, ejecutivo y profesional, especializadas en el ámbito administrativo. Las **Competencias de Especialidad** son definidas por áreas funcionales y su número depende de la complejidad de los procesos organizacionales. Están relacionadas al desempeño sobresaliente de cada proceso.

Las **Competencias de Especialidad-Negocio** son aquellas que pueden estar asociadas a las posiciones, y contribuyen a la operación y logro de los resultados. Estas se generan en la especialidad, pero al ser compartidas por más de un proceso, podrían quedar clasificadas dentro de las competencias **tipo** de negocio. Para efectos de diseño están consideradas en proceso de clasificación.

Clasificación de las Competencias

CLAVE	COMPETENCIAS PEMEX
PMX-1	SERVICIO CON EXCELENCIA
PMX-2	APERTURA AL CAMBIO
PMX-3	EFICIENCIA INTERPERSONAL
PMX-4	TRABAJANDO CON CALIDAD
PMX-5	COMUNICACIÓN EFECTIVA
PMX-6	CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO
PMX-7	PRODUCTIVIDAD
PMX-8	COMPROMISO Y APORTE DE TODOS

PMX-9	SEGURIDAD Y SENTIDO ECOLÓGICO
PMX-10	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD
CLAVE	COMPETENCIAS DE NEGOCIO
NEG-01	SUPERVISIÓN DE PERSONAL
NEG-02	ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS
NEG-03	ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL
NEG-04	PENSAMIENTO ESTRÁTÉGICO
NEG-05	APRENDIZAJE CONTINUO
NEG-06	LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
NEG-07	NEGOCIACIÓN
NEG-08	ENFRENTANDO EL RETO
NEG-09	SUPERACIÓN DE LA FRUSTRACIÓN
NEG-10	TOMA ASERTIVA DE DECISIONES
CLAVE	ESPECIALIDAD – NEGOCIO
ESPGEN-01	APOYO ADMINISTRATIVO
ESPGEN-02	CAPACIDAD DE ANÁLISIS, ABSTRACCIÓN Y SÍNTESIS
ESPGEN-03	DOMINIO DE LOS PROCESOS FUNDAMENTALES DEL ÁREA
ESPGEN-04	DOMINIO DE APLICACIONES DE PC
ESPGEN-05	DOMINIO DE PROCESOS PRODUCTIVOS
ESPGEN-06	DOMINIO DE PRACTICAS Y METODOLOGÍAS
ESPGEN-07	DOMINIO DE TÉCNICAS ESTADÍSTICAS
ESPGEN-08	EVALUACIÓN DE PROYECTOS
ESPGEN-09U	IMPACTO E INFLENCIA
ESPGEN-10	INDICADORES DE DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD
ESPGEN-11	MANEJO DE BASES DE DATOS
ESPGEN-12	MANEJO DEL IDIOMA INGLÉS
ESPGEN-13	METODOLOGÍA DE SISTEMAS DE CALIDAD
ESPGEN-14	OPERACIÓN DE LOS SISTEMAS INSTITUCIONALES
ESPGEN-15	ORIENTACIÓN Y ASESORÍA

Cuadro No.2.1.-Clasificación de Las Competencias en PEMEX

2.7.- La División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad:

Comisión Federal de Electricidad:

Hace algunos años, Comisión Federal de Electricidad no contaba con equipo de computo para realizar cobros de facturas originadas por consumos de energía eléctrica en las ventanillas, cajeros automáticos y otros tipos de cajeros que serían ubicados estratégicamente en centros comerciales pensando siempre en el cliente para que al realizar sus compras de despensa no pierdan tiempo en desplazarse, y haciendo largas filas de espera. Durante mucho tiempo Comisión Federal de Electricidad se mantuvo pasiva, sin presentar nuevas formas o alternativas para mejorar el servicio al cliente.

Entonces surgió la idea de líderes visionarios que crearon un proyecto a futuro para lograr siempre una mejora continua y permanente y esta fue compartida con todos y cada uno de los colaboradores.

Fue a partir de 1990 cuando se implementaron nuevos sistemas y formas de trabajo.

Para realizar este cambio se dio la resistencia del personal, que jamás había utilizado una computadora y no estaba capacitado para ello, sin embargo todos y cada uno al ver la gran necesidad de capacitación se mostraron abiertos a los cambios y así permitieron el uso de la nueva tecnología.

La Comisión Federal de Electricidad cuenta con tecnología de punta para el desarrollo de sus actividades como son: equipo de cómputo, comunicación vía Internet, cfemáticos, atención telefónica y virtual, correo electrónico y una Intranet Institucional.

Actualmente en las Oficinas Divisionales de la División Centro Occidente el 97% del personal permanente cuenta con una computadora y con conexión de la red Institucional, además de que todos los centros de trabajo cuenta con kioscos en los cuales los trabajadores tienen acceso a dicha red.

Se han creado diversas Universidades Tecnológicas de la Comisión Federal de Electricidad (UTEC), que funcionan en diversos puntos del país destacándose como una de las pioneras la de la División Noroeste con sede en Hermosillo Sonora, en la cual se han estructurado, mediante convenios con universidades públicas y privadas nuevas carreras con base en modelos de la Comisión Federal de Electricidad. En la actualidad ya se encuentra funcionando la Universidad Tecnológica en esta ciudad, con 70 alumnos de licenciatura en Administración de Empresas.



Figura No 2.6.- Universidad tecnológica de la División noroeste de la Comisión Federal de Electricidad.
(Fuente Intranet Institucional)

Antecedentes Históricos de la energía eléctrica en la División Centro Occidente:

La Comisión Federal de Electricidad inicia sus operaciones en Michoacán a fines de 1937, siendo Presidente de la República Mexicana el señor General Lázaro Cárdenas del Río, se instala en la población de Tzintzuntzan, Mich., la primera planta eléctrica con una capacidad de 25 Kw. con motor diesel. Además se construye una red de distribución que entra en servicio en octubre del mismo año.

En 1939 se instala en Chupícuaro, una planta de 120 Kwh. con motor diesel y una subestación elevadora de 6,600 Volts construyéndose una línea de transmisión para dar servicio a los pobladores de Oponguio, San Jerónimo Pureñchécuaro, San Andrés Zirondaro, Santa Fe de la Laguna, Tzintzuntzan e Ihuatzio, instalándose transformadores de 10 a 15 Kwh.

En febrero de 1940, se inaugura en Pátzcuaro en la Colonia Revolución, la primera planta instalada por la Comisión Federal de Electricidad, una planta diesel con capacidad de 75 Kw. con una subestación elevadora de 6,600 Volts, entrando en servicio en marzo de 1940.

El primer contrato para suministro de energía eléctrica se firma con el señor José Solís, en marzo de 1940 en la Colonia Revolución de Pátzcuaro, donde fueron instaladas las primeras oficinas del Sistema Eléctrico de Michoacán.

El primer ingreso por venta de energía eléctrica fue de \$ 2.50 correspondientes al mes de abril del mismo año, cubierto por el señor José Solís, de acuerdo con el contrato número 1, alcanzándose una facturación mensual de \$ 3,000.00

En ese mismo año se instalan en la isla de Janitzio y en Carácuaro dos plantas de diesel e hidroeléctrica para proveer de este servicio a las poblaciones de Janitzio, Carácuaro y Nocupéitaro.

También en 1940 se instala la planta hidroeléctrica de Bartolinas, con dos unidades y capacidad de 750 Kw., para proporcionar servicio a la zona electrificada por la misma Comisión Federal de Electricidad en los Ingenios Azucareros de Pedernales y la población de Tacámbaro.

En 1940 se electrificaron los 11 pueblos de la Cañada de Chilchota y a principios de 1941 se empieza a dar servicio a dichos poblados con energía comprada a la Compañía Guanajuato Power, la que proporcionó servicio a la Comisión Federal de Electricidad de la planta "El Platanal".

En 1941 se instala una planta hidroeléctrica cerca de la población de Jaripo con el nombre de Granados, con capacidad de 940 Kw. y entra en servicio en 1942; además se construye una línea de transmisión de dicha planta a la del Platanal para suministrar servicio a los poblados de Tangancícuaro, Valle de Guadalupe, Etúcuaro, Chilchota, Huancito y Carapan; a partir de esta fecha se deja de comprar energía a la Compañía Guanajuato Power.

En septiembre de 1943 entra en servicio la primera etapa de la planta de Zumpimoto en las cercanías de Uruapan, con una unidad y capacidad de 1899 Kw. para proporcionar energía a la zona de Paracho, Aranza, Cherán, Nahuatzen y otros; se interconecta con la planta de Granados.

En 1943 se instala la planta térmica de Arteaga y el mismo año inicia sus operaciones la planta termoeléctrica de Tecomán, Colima y se termina la ampliación de la planta hidroeléctrica de Zumpimoto, hasta alcanzar su capacidad total de 6,400 kW.

En el año de 1950 al interconectarse las plantas de Zumpimoto y Granados con la de Bartolinas, mediante líneas de 33,000 Volts, se inicia una etapa en la historia de Comisión Federal de Electricidad de Michoacán, dando lugar al Sistema Interconectado de Michoacán.

La capacidad total instalada en el sistema a partir de la entrada de la planta de Zumpimoto, fluctúa de 10,383 hasta 10,753 KVA en el año de 1952.

En agosto de 1952 se construye la División Michoacán, ahora denominada División Centro Occidente, con los sistemas eléctricos que hasta la fecha existían en el Estado. Anteriormente los sistemas eran administrados directamente por las oficinas centrales de la Comisión Federal de Electricidad y con motivo de su

crecimiento se ve la conveniencia de descentralizar, creando divisiones a las cuales se les dio cierta autonomía y facultades para ser más flexible la prestación del servicio eléctrico en las funciones de generación, transmisión, transformación, distribución y suministro.

En abril de 1944, inicia sus operaciones la planta hidroeléctrica de Cóbano de 52,000 Kw., dando vital impulso a la generación de energía eléctrica, no sólo del estado de Michoacán, sino de la rica zona del Bajío en el centro del país, donde tenía concesión la empresa extranjera The Guanajuato Power Electric Co., y para la región del Estado de Jalisco donde proporcionaba servicio la nueva Compañía Eléctrica Chapala, S.A., propiedad del Estado y Administrada por Nacional Financiera.

A partir de esta fecha cambió la denominación de División Michoacán a como se conoce actualmente: División Centro Occidente, y así entra en servicio y se instalan en 1955 la planta térmica de Coalcomán. En 1957 el sistema Huetamo, en 1962 la planta hidroeléctrica Cupatitzio (75,000 Kw. de capacidad) y en 1961 la planta hidroeléctrica Infiernillo (con capacidad mayor a 1'000,000 de Kw.).

El 27 de septiembre de 1960 se nacionaliza la Industria Eléctrica Mexicana, al adquirir el gobierno las acciones de las empresas que operaban en el país con capital extranjero. Así para 1968 se incorporan a la División Centro Occidente, instalaciones conocidas anteriormente como Compañía Eléctrica Morelia, S.A., Industrial Eléctrica Mexicana, S.A., y lo que en principio se estructuró como Gerencia Estatal de Colima formada por las empresas: Hidroeléctrica Occidental (Colima) y Eléctrica de Manzanillo, así como las instalaciones que ya tenía Comisión Federal de Electricidad en el Estado de Colima.

No es sino hasta enero de 1969, liquidadas estas empresas, cuando Comisión Federal de Electricidad a través de la División Centro Occidente se hace cargo de su administración directa.

En 1971 entra en servicio la Villita, instalada en la desembocadura del Balsas, planta hidroeléctrica muy importante, que tiene la característica especial de que la operación se realiza a control remoto desde el tablero de la planta Infiernillo a 60 Km. de distancia.

En el ámbito de la División operan otras áreas de Comisión Federal de Electricidad:

- Región de Generación Hidroeléctrica Balsas Santiago (Uruapan, Michoacán).
- Región de Transmisión Occidental (Uruapan, Michoacán).
- Región de Transmisión Central (Los Azufres, Michoacán).
- Centro Nacional de Control de Energía sub.-Área Morelia (Morelia, Michoacán).

Localización y Marco de Referencia:

La División Centro Occidente, es una de las trece Divisiones de Distribución con que cuenta actualmente la Comisión Federal de Electricidad en el país.

Tiene sus Oficinas Divisionales ubicadas en la Ciudad de Morelia, Mich., y atiende el suministro de energía eléctrica de los Estados de Michoacán y Colima, así como a algunos Municipios de Jalisco, Guanajuato y Guerrero, con una superficie total de 71,872 kilómetros cuadrados.

Esta conformada por 12 Zonas de Distribución y un Centro de Trabajo Divisional, en los cuales se atiende a 1`527,557 clientes, a través de 40 Agencias Comerciales.

Historia del sistema de Calidad en la División Centro Occidente:

En los últimos diez y seis años, la División Centro Occidente, atendiendo a las legítimas demandas de los clientes y trabajadores, encabezó con firmeza y disciplina la tarea de superar las condiciones adversas que estaban vigentes en esa época, para lograr el avance que a la fecha se tiene en materia de calidad.

Así es como surge el modelo de calidad, denominado Administración para la Calidad, el cuál a partir de 1990 se implementó en la División Centro Occidente, cumpliendo con el objetivo de incorporar a la organización a la modernidad.

A partir de entonces la División ha obtenido entre otros los siguientes reconocimientos:

- En los años 1994, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2004, 2005 y 2006 el Primer Lugar Nacional entre las trece Divisiones de Distribución del país por la evolución de los resultados en los índices de gestión de los procesos operativos.
- En los años 2000 y 2005 la División Centro Occidente gana el Premio Nacional de Calidad.
- En el año 2003 ganadora del reconocimiento de bronce del premio Iberoamericano de calidad.
- En el año 2004 es ganadora en la categoría de Organización Grande de servicios y manufactura del Premio Internacional de Calidad Asia Pacífico, el cual es otorgado desde el año 2001 por Asia Pacific Quality Organization (APQO). Esta organización fue creada en 1985, y es una de las más importantes a nivel global, porque ya abarca a países de dos terceras partes del mundo.

El premio Internacional de Calidad Asia Pacífico, se otorga calificando los siguientes siete elementos:

- 1.- Liderazgo;
- 2.- Planeación Estratégica;
- 3.- Enfoque al cliente y al mercado;
- 4.- Administración del conocimiento;
- 5.- Medición y análisis;
- 6.- Enfoque en Recursos Humanos;
- 7.- Administración del Proceso, y
- 8.- Resultados de negocios.

El premio aplica la metodología de evaluación del premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos adicionalmente, solo pueden competir por este premio las organizaciones que han obtenido el Premio Nacional de Calidad en su país respectivo.

Actualmente se participa para obtener el Premio Iberoamericano de Calidad. FUNDIBEQ, es la fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad que desde 1999 impulsa la participación de las organizaciones a participar en el Premio Iberoamericano a la Calidad.

Los objetivos del premio son:

- Estimular el desarrollo de las organizaciones
- Promover la autoevaluación como herramienta de mejora
- Mejorar la utilización de recursos, dando satisfacción al cliente
- Difundir las mejores prácticas, para mejorar la competitividad y
- Contribuir a distinguir, destacar, explicitar y reconocer la calidad de las organizaciones ganadoras en los países Iberoamericanos y del mundo.

Algunos de los países participantes son: Argentina, Andorra, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Nicaragua, Panamá, Uruguay y Venezuela.

Dentro de los puntos que se evalúan es conveniente mencionar los siguientes, ya que se encuentran relacionados con el tema que nos ocupa:

3.- Desarrollo de las personas.

Analiza cómo desarrolla, conduce y hace aflorar, el pleno potencial de las personas en forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

4.- Recursos y Asociados.

Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo: los financieros, de información, conocimiento, tecnológicos, de propiedad intelectual,

materiales y recursos externos incluidas, las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores con el fin de apoyar una eficaz y eficiente gestión de la misma.

5.- Clientes.

Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y como gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.

En el año 2006 es ganadora de la Medalla de Oro a la calidad y servicio otorgada por la Asociación Mundial de Mercadotecnia (WMO).

En la División se atienden 3,749 poblaciones, con 1'527,557 clientes con un crecimiento en el año 2004 del 3.87%. Los clientes que se atienden están segmentados en tarifas: Industrial, comercial, agrícola, domésticos y de servicios.

En la actualidad se da servicio al cliente con mayor consumo del país que es SERSSINSA en Lázaro Cárdenas, Michoacán.

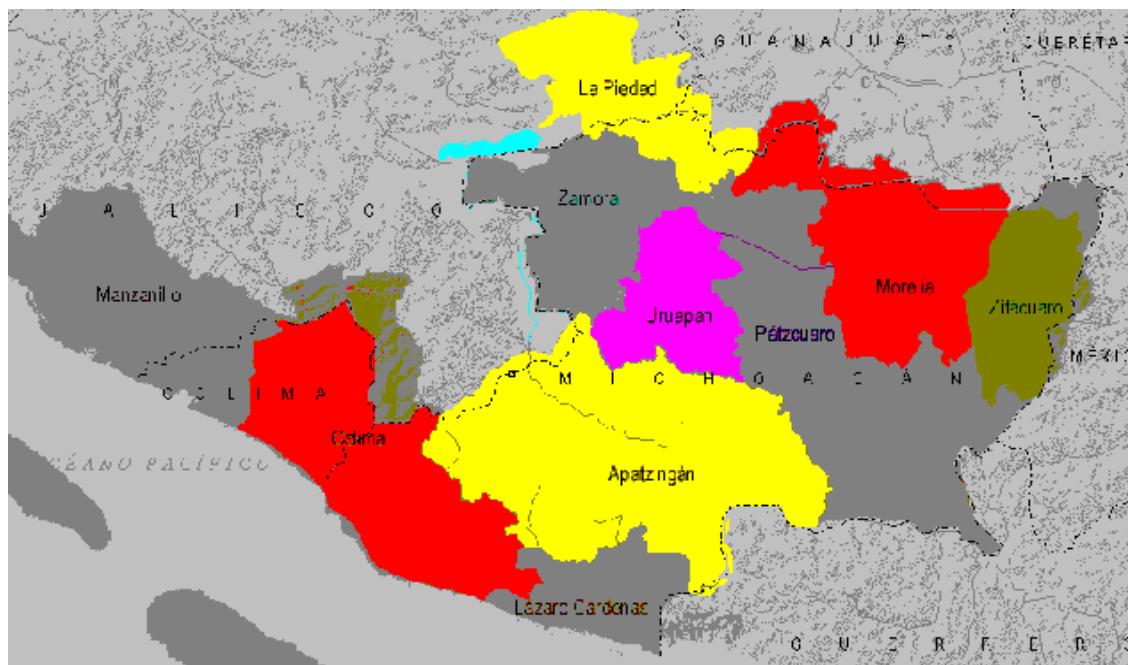


Figura No.2.7.-Mapa de la División de Distribución Centro Occidente
(Fuente: Intranet Institucional)

La División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad reconoce al cliente como su razón de ser

Por tal virtud se trabaja como una organización centrada en los procesos diseñados a partir del reconocimiento de las necesidades de los clientes, alineada completamente a su satisfacción en cuanto a suministro, facturación y servicio.

Bajo la siguiente estructura:



Figura No. 2.8.-Procesos Estratégicos de Comisión Federal de Electricidad
(Fuente: Intranet Institucional)

La nueva Organización de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad, desde el año del 2002 alineó sus procesos a los requerimientos de los clientes manteniendo una interacción permanente con ellos, en virtud de la necesidad para lo cual contacta a la Organización.

Como en pocas organizaciones públicas antes, en la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad se definieron y se socializaron con relativa facilidad las declaraciones de Misión, Visión, Filosofía y Política de la Organización referidas al sistema de calidad.

Misión: “Satisfacer las legítimas necesidades de los clientes y de la sociedad, en materia de energía eléctrica y servicios afines, cumpliendo los compromisos establecidos con ellos, con respeto a la naturaleza, sin perjudicar a terceros y garantizando el desarrollo de su gente y de la División Centro Occidente a través de nuestro Sistema de Administración para la Calidad”.

Visión: “Consolidar a la División Centro Occidente como empresa eléctrica de clase mundial y **convertirla en el mejor lugar para trabajar y desarrollarse**”.

Filosofía: Trabajamos con orgullo para la **satisfacción global del cliente**.

Política: Satisfacer las **necesidades de nuestros clientes** en términos del contrato de suministro de energía eléctrica y de los compromisos que les ofertamos, mediante la mejora continua de los procesos y la metodología seis sigmas.

Principales resultados alcanzados por la CFE – División Centro Occidente.

Los resultados más tangibles del sistema de calidad es la disminución en la tendencia de varios indicadores como pérdidas de energía, tiempo de interrupción por usuario, tiempo promedio de conexión, inconformidades, rezago y frecuencia en accidentes. Igualmente es posible la tendencia a la alza en algunos indicadores más: el cumplimiento de los compromisos establecidos con los clientes, su satisfacción, el grado de electrificación y la capacitación de la gente como profesionales para brindar un suministro y servicio de clase mundial.

Otro resultado positivo de la empresa es el cambio en la cultura organizacional, lo cual ha permitido elevar la productividad mediante una gestión eficiente basada en el principio de producir más con menos. Disminuyendo costos e incrementando ingresos, atendiendo más clientes con igual fuerza de trabajo.

Dentro de los Objetivos Estratégicos de la organización existen cuatro orientados a las personas:

1.- Propiciar el desarrollo de nuevas capacidades de los colaboradores, mediante la oferta de nuevos retos tecnológicos en la ejecución de las actividades de sus procesos.

2.- Garantizar que los procesos cuenten con profesionales aptos, seguros y motivados, con alto grado de profesionalismo su certificación laboral y escolar.

3.- Cumplir los requisitos de calidad comprometidos con las personas que integran la División de Distribución Centro Occidente mejorando su satisfacción, conscientes que somos los mejores y realizar nuestro trabajo cada día mejor.

4.- Ejercer un liderazgo efectivo que logre los resultados comprometidos con los clientes y con sus colaboradores.

Recursos Humanos

Generalidades:

El personal de la DCO que lleva a cabo los trabajos que afectan al Sistema de Gestión de la Calidad es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Competencia, toma de conciencia y formación

La División Centro Occidente

a).- Determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan al Sistema de gestión para la Calidad detectando las necesidades de competencia, toma de conciencia y formación del personal a través de los coordinadores de capacitación y de los jefes inmediatos del trabajador.

b).- Una vez detectadas las necesidades se elaboran los programas de capacitación respetando las normas del Sistema Institucional de Capacitación de Comisión Federal de Electricidad.

c).- Para evaluar la eficacia de la capacitación se tienen dos indicadores: capacitación en el puesto y reemplazo.

d).- Se asegura que su personal es consciente de la importancia de sus actividades en el logro de sus objetivos de calidad al manifestar en forma verbal o escrita sus necesidades de formación, anualmente.

e).- Mantienen registros de la educación, formación, habilidades y experiencias del personal. **(Fuente: Manual de Calidad y Sistema de Administración para la calidad).**

Reclutamiento, Selección e Incorporación de Personal en la División Centro Occidente De La Comisión Federal De Electricidad.

Actualmente en la División de Distribución de Comisión Federal de Electricidad, el Proceso Proveedor de Personas Talentosas es el directamente relacionado con la Selección, Inducción Capacitación, Desarrollo, Contratación, Evaluación al Desempeño y Compensación de los trabajadores.

En virtud de que el análisis que se efectúa en el presente trabajo corresponde a una plaza de confianza, únicamente se hará referencia al proceso de reclutamiento y selección de candidatos a ingresar a la bolsa de trabajo del personal de confianza los pasos son los siguientes:

1. Análisis y determinación de necesidades de personal de nuevo ingreso: Lo anterior se define de acuerdo al número de trabajadores que han desertado o que han pasado a ocupar una plaza en forma definitiva. Cabe aclarar que todo personal que ingresa a la Organización lo hace como temporal, es decir para efectuar sustituciones del personal de Base (Permanente).
2. Análisis de Solicitudes recibidas: A la fecha no se efectúa reclutamiento utilizando vías de comunicación, ni invitaciones en Universidades, debido al elevado número de candidatos que se presentan. Además de que se reciben suficientes solicitudes de empleo en forma espontánea.
3. Invitación vía telefónica a los futuros candidatos para que se presenten a una sesión informativa.
4. Reunión Informativa: Se realiza con los candidatos en la cuál se les da a conocer la explicación del Funcionamiento de la Bolsa de Trabajo, que espera C.F.E. de ellos, se les informa de los lugares posibles de asignación, remuneraciones, etc., y se les solicita tomar la decisión de continuar en el proceso o abandonarlo por así convenir a sus intereses.
5. Entrevista Personal: Con los candidatos que hayan tomado la decisión de continuar, se efectúa una preselección ignorándose en base a qué se realiza esta.

6. Examen Médico: A los candidatos que continúan adelante con el proceso.
7. Examen de Personalidad: Realizado por un despacho externo de Psicólogos. Así mismo se ignoran los aspectos de evaluación.
8. Curso de Formación Teórico Práctico: Un número de entre 30 y 40 candidatos ingresa al curso de formación, el cuál tiene una duración aproximada de 5 meses en aula y un mes en campo. Exigiéndose un promedio de calificación de 90. Durante el desarrollo de este curso algunos son dados de baja por no obtener el promedio, otros por indisciplina y otros más desertan por su propia voluntad.
9. Una vez concluido el curso de formación se lleva a cabo la contratación por tiempo fijo, rolándolos para cubrir incidencias del personal en el área que fueron seleccionados.

Cabe hacer la aclaración que actualmente no se lleva a cabo Evaluación General de Conocimientos, solicitándoles que presenten certificado de acreditación del CENEVAL.



Figura No. 2.9.-Sistema de Personal en División Centro Occidente de
Comisión Federal de Electricidad
(Fuente: Intranet Institucional)

2.8.- Los Planes de Sucesión:

Según el diccionario Vox de la Lengua Española, la palabra sucesión significa entre otras cosas, la “entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra” y “prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos”. Y en pocas palabras eso es lo que ha de entenderse por los planes de sucesión: la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características.

Algunos autores, suelen referirse a ambos como sinónimos, siendo esto contrario a la realidad.

A diferencia de los planes de carrera, cuya planificación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; los planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir, aquella que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa.

Esta importante diferencia es la que separa a los planes de carrera de los planes de sucesión, siempre que estos últimos estén basados en competencias, pues de lo contrario se estaría incurriendo en el error de denominar de dos maneras a la misma práctica.

Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez organizacional y responsable orden en los procesos le permiten establecer el mapa de competencias de su personal desde que ingresa a la organización, actualizándolo de manera constante, facilitando con ello la tenencia de una

fotografía casi instantánea del perfil de competencias de su gente lo que se traduce en una importante herramienta de decisión pues permite evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y no por su trayectoria curricular, como ocurre con los planes de carrera.

Las organizaciones que utilizan verdaderos planes de sucesión no están en búsqueda de coincidencia entre cargos o niveles de capacitación, su orientación está dirigida primordialmente al talento y a la manera en que éste ha sido distribuido en el mapa de competencias.

Es precisamente esa ventaja lo que hace mucho más flexibles y atractivos, a la vez más exigentes y acertados, a los planes de sucesión que a la antigua y distinta visión de los planes de carrera, mientras estos últimos hacen hincapié en la antigüedad, certificación y duración, los planes de sucesión se ocupan de la intensidad de la experiencia y el talento desarrollado o potencial existente.

Los planes de sucesión suelen ser mucho más exigentes que los planes de carrera porque exigen mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la operacionalización o puesta en práctica del mismo, además de la correspondiente agregación de valor de manera efectiva y medible, eficaz y palpable, por cuanto demanda no solo el manejo de la información sino del conocimiento actualizado y comparado con la misma, así como su traducción al entorno laboral presente.

Mientras en el pasado la acumulación de tiempo, niveles académicos o experiencia acumulaba puntos para pasar de un nivel a otro, en un ambiente sucesoral es el talento el que se impone, lo cual pareciera recordar aquella frase evolutiva donde se atribuye la supervivencia al más apto y no al más antiguo.

Otra de las ventajas que ofrecen los planes de sucesión es el traslado de la responsabilidad del desarrollo de las competencias al empleado y no a la empresa, quien bajo este concepto es más un facilitador y orientador que responsable de ello.

Esto significa que la empresa ofrece todos los mecanismos para que sus empleados puedan conocer los mapas de competencias existentes o esperadas

para cada puesto de la organización y compararlos con los propios, siendo quienes deciden qué competencia desarrollar para alcanzar el nivel jerárquico o de conocimiento que desean en la organización.

En un escenario como el anterior es el empleado y no la organización quien fija la meta, la cual puede alcanzar en pocos meses o varios años, solo basta que su mapa de competencias supere al más cercano y se ajuste en un porcentaje adecuado al lugar que aspira, lo cual no puede ser traducido en las mismas condiciones a los planes de carrera.

No obstante, lo antes expuesto no puede ser entendido como la ausencia de apoyo o interés por parte de la organización en cuanto al adiestramiento de su gente, por el contrario, éste se incrementa y magnifica en un enfoque de sucesión, pues ante la expectativa de mejorar competencias son los empleados quienes demandan capacitación y esta se ajusta a las exigencias previamente establecidas por la organización en cuanto a los mapas de competencias esperados para los cargos que posee.

Ahora bien, es normal que ante afirmaciones como las anteriores surjan dudas en cuanto al mérito del empleado que ha permanecido años en la empresa y que merece por sus constancias ser considerado para un cargo de mayor envergadura por encima de cualquier otro trabajador de antigüedad inferior a la suya. Esto no es más que la consecuencia de la práctica lineal y el pensamiento rígido heredado de la visión gerencial dominante de los siglos pasados. Existen una serie de interrogantes dignas de despejar antes de emitir un juicio de valor. ¿Qué ha impedido el crecimiento de esa persona en los últimos años? ¿Cuánto se ha esforzado por desarrollar sus competencias? ¿Cuánto valor ha agregado a la organización? ¿Cuándo se dio cuenta que era un candidato para esa vacante? ¿Además de la antigüedad qué otros méritos posee?

Bajo el enfoque de los planes de carrera todo individuo que acumulara los puntos correspondientes a la antigüedad se convertía de manera automática en un precandidato a evaluar para una posición superior. Pero en un esquema de planes de sucesión, la antigüedad no es descartada pero tampoco es excluyente, pesa más el talento y el conocimiento efectivo que se posea que el tiempo que ha

permanecido en una posición, pues los planes de sucesión operacionalizan el concepto presente en los nuevos paradigmas de selección.

Los planes de sucesión, observados bajo el concepto aquí planteado, son la evolución del concepto de carrera como resultado del desarrollo de la visión de las competencias y la ahora llamada inteligencia emocional; le dan más importancia a la persona que al plan en sí y pretenden valorar el conocimiento y sus frutos por encima de los esquemas tradicionales, por lo tanto hay que replantear su concepto y diferenciarlo de otros que se supone como una extensión de las prácticas pasadas.



Figura 2.10. Modelo Plan de Sucesión

CAPITULO 3

Metodología

3.1.- Tipo de Investigación

Esta investigación puede clasificarse como una propuesta de Proyecto Factible, el cual consiste en una proposición sustentada en un Modelo Operativo factible, orientado a satisfacer necesidades de la Organización.

Se le dará un enfoque Mixto:

- Cualitativo mediante el establecimiento de un Modelo de Gestión por Competencias Laborales.
- Cuantitativo mediante la recolección de datos a través de la aplicación de un cuestionario.

Este trabajo es una investigación documental-campo. Para el caso de estudio, la información está registrada en la propia organización, estos registros son producto de esfuerzos sistemáticos de organización de los datos e información sobre el tema objeto de estudio y como tal se considera de alta confiabilidad. Es de campo por que se siguen las estrategias basadas en métodos que permiten conocer los datos en forma directa de la realidad.

Para la investigación documental se utilizaron fuentes de carácter documental, como investigación bibliográfica (libros) y hemerográfica (artículos, ensayos de revistas y periódicos) para la formación del marco teórico así como para obtener un panorama de los diversos puntos de vista de los expertos y llegar a una síntesis objetiva sobre el tema.

La investigación de campo fue necesaria ya que este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones y dados los objetivos tanto generales como específicos, la investigación de campo permite tener un panorama cuantificable de cómo está nuestro sujeto de estudio y tener una visión más clara de trabajo que implicaría crear y proponer un Modelo de Gestión por competencias.

3.2.- Sujetos

La División de Distribución Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad actualmente cuenta con 279 trabajadores permanentes de Confianza y 1519 Sindicalizados, los cuales forman la Población Objetivo del presente trabajo, con una población tan numerosa y que se encuentra diseminada en todo el ámbito de la División Centro Occidente, es conveniente tomar como muestra la Sede Divisional, la cual cuenta con un total de 175 trabajadores, dicha muestra estará conformada por el 50% + 1 de los trabajadores que la conforman de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$n=(N+1)/2$$

donde:

n=Muestra

N=Universo (Número total de trabajadores)

Trabajadores

ZONA DE DISTRIBUCION	SINDICALIZADO	CONFIANZA	TOTAL
	Permanente	Permanente	
Morelia	235	30	265
Uruapan	118	18	136
Zamora	156	23	179
Colima	160	25	185
Zitácuaro	109	17	126
Lázaro Cárdenas	61	11	72
La Piedad	132	22	154
Pátzcuaro	98	16	114
Apatzingán	110	17	127
Manzanillo	90	12	102
Oficinas Divisionales	103	72	175
Jiquilpan	67	7	74
Zacapu	80	9	89
SUMA	1 519	279	1 798

Cuadro No. 3.1 Tabuladores División de Distribución Centro Occidente

Determinación de la Muestra:

$$N=\frac{175+1}{2}=\frac{176}{2}=88$$

Cabe hacer mención que en la Sede Divisional se encuentra asentada la Alta Dirección, así como los líderes a nivel Divisional. Lo cuál da mayor realce al presente estudio.

Distribución de la Población por procesos del Sujeto de Análisis en Oficinas Divisionales:

Procesos	No. Trabajadores	Cuestionarios	
		Entregados	Contestados
Autónomos	36	18	18
Distribución	38	19	19
Comercial	16	13	13
Laboral	41	21	21
Administración	44	23	20
Suma	175	94	91

Cuadro No. 3.2.-Distribución de Encuestas en Oficinas Divisionales

Se hace la aclaración que esta muestra se determinó para la aplicación del cuestionario que me permitirá determinar el grado de conocimiento e involucramiento del personal en el tema de Competencias Laborales.

Para la aplicación del cuestionario el tipo de muestra que se decidió elegir es una muestra no probabilística o dirigida, ya que la selección de los sujetos se realizó a conveniencia del Investigador quien decide a quién encuestar, tomando en consideración aspectos administrativos y laborales.

Así mismo, en una **segunda** parte se eligieron como sujetos de estudio a empleados los cuales serían evaluados por un Panel de expertos.

El objetivo fue obtener información acerca de las competencias que ellos poseen, y que les permiten tener un alto desempeño en el puesto de Agente Comercial.

La selección de estos se realizó a consideración del panel de expertos en forma confidencial tomando en cuenta su experiencia y alto desempeño en el sector.

De esta manera se obtuvo un total de 12 trabajadores que ocupan puestos de Agente Comercial de Alto desempeño.

Por **último** y como único objetivo el de determinar áreas de oportunidad en el sistema actual de reclutamiento y selección se tomaron como sujetos de estudio a 32 aspirantes que ya habían pasado por el proceso de Reclutamiento y Selección y se encontraban en la etapa de capacitación para ingresar a la Bolsa de trabajo del Personal de Confianza.

3.3.- Instrumento

Los Instrumentos para este proyecto lo constituyen aquellas técnicas que se emplearon para la recolección de datos como las consultas bibliográficas y Hemerográficas y el cuestionario.

El cuestionario será con preguntas cerradas dicotómicas ya que establecen solo dos alternativas de respuesta y girará, en torno a cuatro interrogantes temáticas básicas, a saber:

- ¿Determinar el grado de conocimiento e involucramiento del personal de Oficinas Divisionales en el tema de Competencias Laborales?
- ¿Determinar las Competencias Clave para la Organización?
- ¿Determinar la factibilidad del establecimiento de planes de sucesión como un medio de asegurar la sucesión adecuada del personal?
- ¿Determinar la factibilidad de aplicar un Modelo de Gestión por Competencias en la Organización?

Técnicas y procedimientos de análisis de la información:

El análisis de datos se realizó por medio de gráficas, es decir que se opera mediante esquemas, dibujos o tablas, que permiten una rápida visualización de los datos.

La Interpretación de datos está relacionada directa y constantemente con el análisis de datos y el objeto del proyecto.

3.4.-Creación de la Encuesta:

Para poder comenzar la creación de la encuesta se definió primero el objetivo final que es el de encontrar respuestas a las preguntas establecidas en el presente trabajo. La manera más sensata es ir de lo general a lo particular.

De esta forma la estructura primaria de la encuesta queda como:

Al principio del presente estudio se investigó el porcentaje de encuestados por lo cuál la encuesta debe comenzar preguntando si la persona en cuestión ha escuchado o conoce el término: "Competencia Laboral". Aquí se puede establecer el primer árbol de decisiones, aunque el hecho de no conocer el término no implica la finalización del cuestionario, pues puede tener conocimientos dispersos relativos al tema.

3.5.- Análisis de la Encuesta:

Como se puede observar desde un principio tiene varias partes a saber:

Preguntas orientadas a conocer el proceso, la categoría, antigüedad en la institución y el nivel de escolaridad de las personas que contestaron. Es importante mencionar que la muestra no probabilística consistió en 94 trabajadores de Oficinas Divisionales de la División Centro Occidente contestándolo 91 trabajadores logrando el **67.05%** de la muestra dando atención al cuestionario logrando la distribución de respuesta de la siguiente manera:

Procesos	Trabajadores Encuestados	Cuestionarios	% de
		contestados	Cuestionarios resueltos
Autónomos	18	18	100.00%
Distribución	19	19	100.00%
Comercial	13	13	100.00%
Laboral	21	21	100.00%
Administración	23	20	86.96%
SUMA	94	91	96.81%

**Cuadro No. 3.3.-Distribución de Encuestas para medir la Factibilidad de
Implantación de un Sistema Selección Personal mediante
Competencias Laborales**

Características de la muestra:

Promedio de Antigüedad en la Institución: 12.51 Años

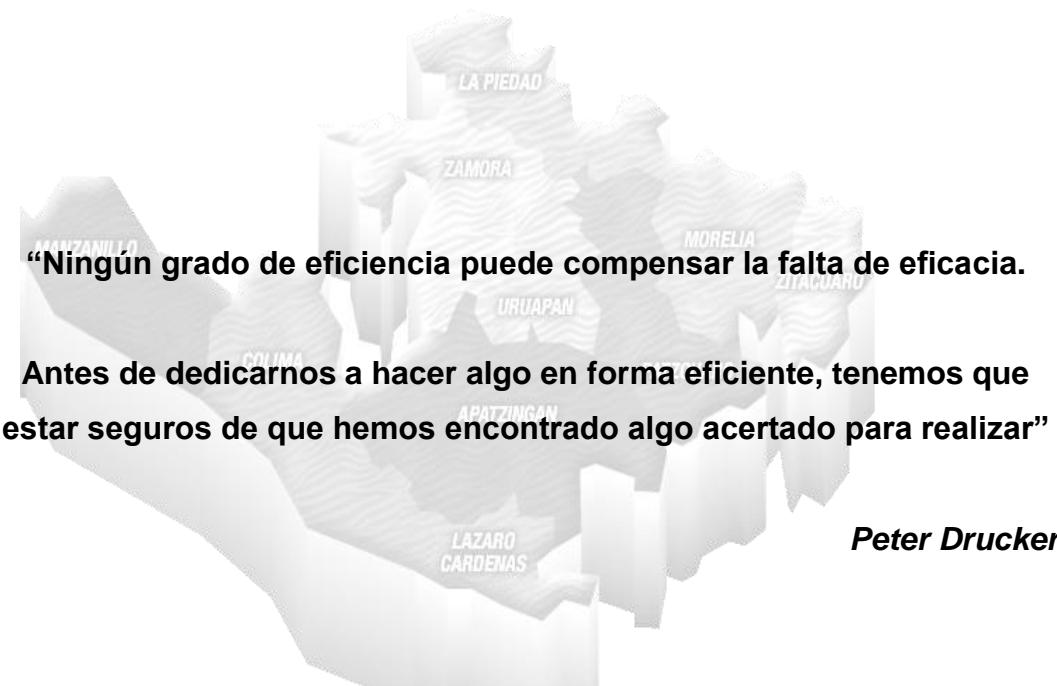
Nivel Profesional: 56 Encuestados,

Nivel no Profesional: 32 Encuestados

Maestría: 3 Encuestados

Personal Operativo: 78 Encuestados

Personal Directivo: 13 Encuestados.



CAPITULO No. 4

Análisis de Resultados

A continuación se detallan gráficamente los resultados de la encuesta con algunos comentarios al respecto:

1.- ¿Has escuchado hablar del término “Competencia Laboral”?

* Si la respuesta es **NO** deberán de pasar a la pregunta No. 5.

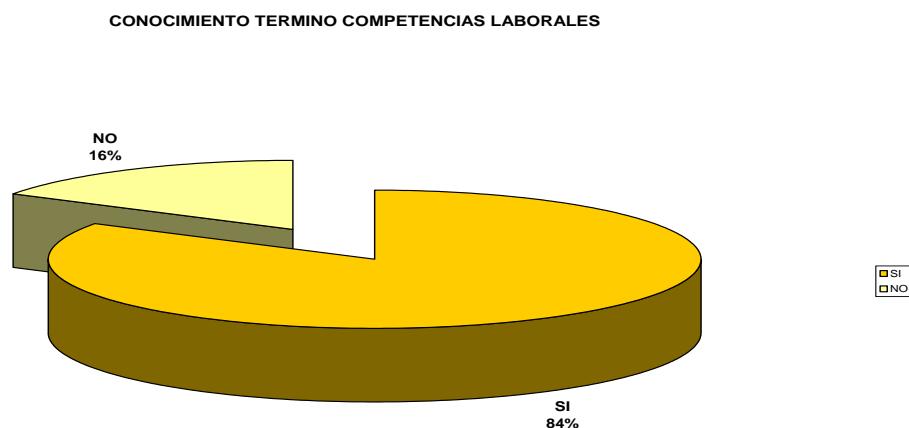


Figura No. 4.1.-Conocimiento Término Competencias Laborales

2.- ¿Consideras positivo que la selección de personal de nuevo ingreso se efectuará con base a competencias laborales definidas para la Institución?

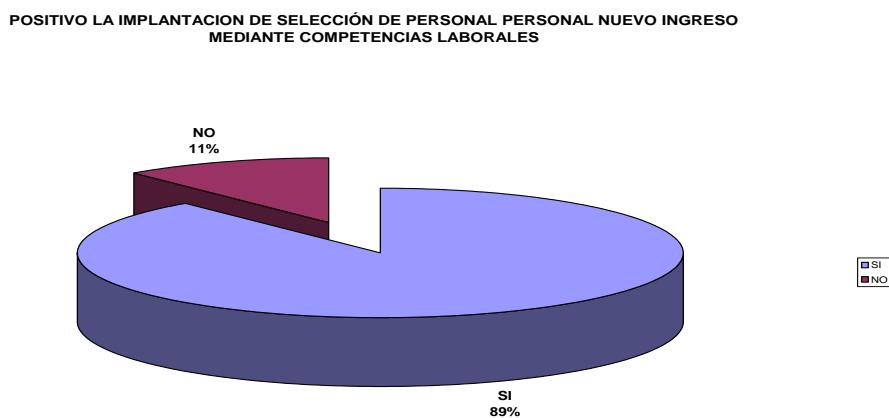


Figura No. 4.2.- Positivo Selección Personal nuevo Ingreso por Competencias Laborales

3.- ¿Consideras positivo que se definieran competencias laborales para tu puesto?

CONVENIENCIA DEFINIR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PUESTO DE TRABAJO

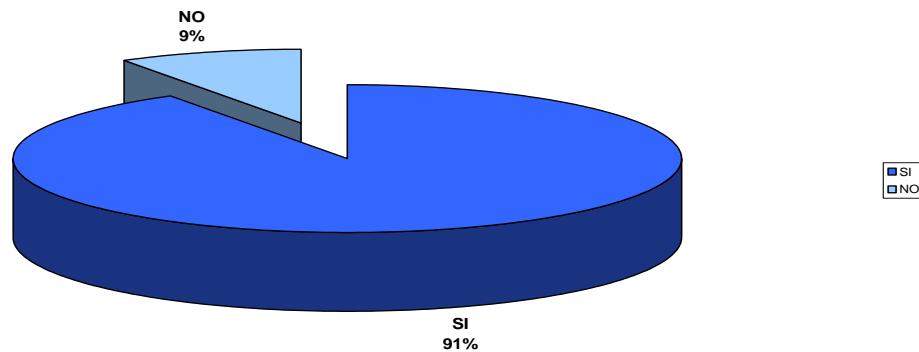


Figura No. 4.3.-Positivo se definan Competencias Laborales para el Puesto

4.- ¿Estarías de acuerdo en que una vez definidas las competencias laborales para tu puesto se te capacitará de acuerdo a las mismas?

CAPACITACION DE COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PUESTO DE TRABAJO

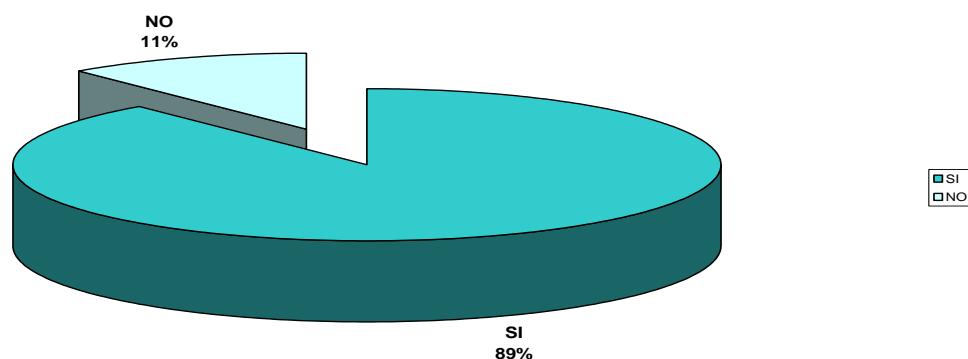


Figura No. 4.4.-Capacitación de Competencias Laborales para el puesto de Trabajo

5.- ¿Sabías que tu experiencia constituye una competencia laboral?

CONOCE QUE EXPERIENCIA LABORAL ES IGUAL A COMPETENCIA LABORAL

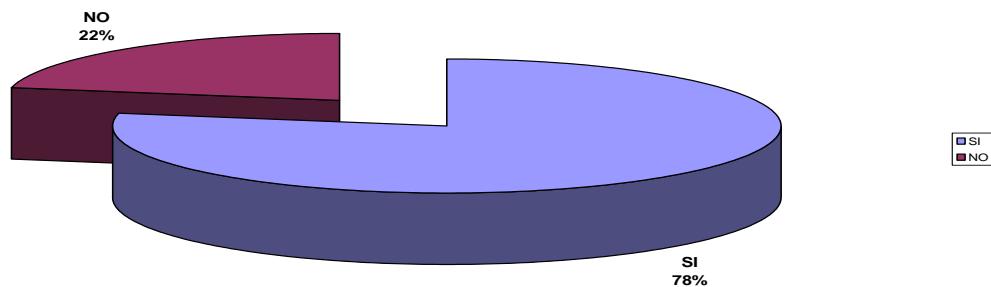


Figura No. 4.5.-Conocimiento de que Competencia Laboral es igual a Experiencia

6.- ¿Consideras que con la aplicación de competencias laborales definidas para la Institución, se pueda efectuar una predicción de la actuación del personal de nuevo ingreso?

COMPETENCIAS LABORALES PREDICE ACTUACION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

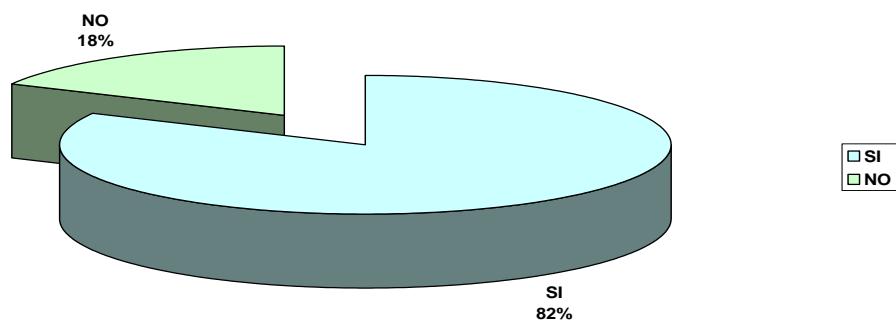


Figura No. 4.6.-Las Competencias Laborales predice actuación del Personal de Nuevo Ingreso

7.- ¿Considerarías positivo que la evaluación al desempeño se efectuará con base en competencias laborales?

POSITIVO APLICACION EVALUACIÓN DESEMPEÑO CON BASE A COMPETENCIAS LABORALES

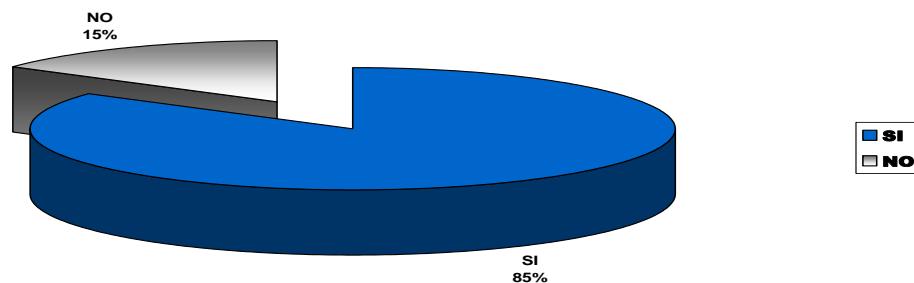


Figura No. 4.7.-Positivo la Evaluación de Desempeño basadas en las Competencias Laborales

8.- ¿Sabías que las grandes empresas en el mundo aplican en todos los procesos del área laboral competencias laborales?

CONOCIMIENTO DE LAS GRANDES ORGANIZACIONES APlican YA COMPETENCIAS LABORALES EN EL AREA LABORAL

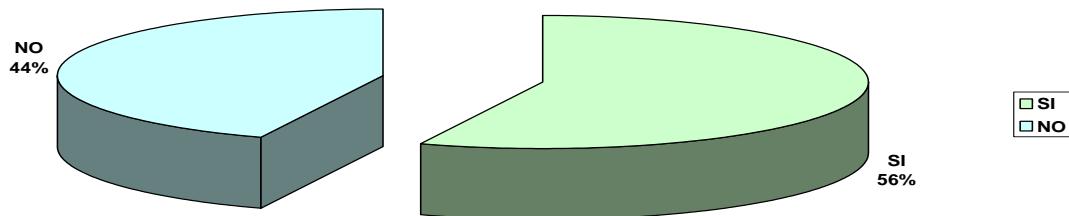


Figura No.4.8 Conocimiento de que otras empresas aplican Competencias Laborales

9.- ¿Consideras que cuentas con los conocimientos y experiencia necesarios para el desarrollo eficiente de tus labores?

CONSIDERA QUE CUENTA CON LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA NECESARIOS PARA EL DESARROLLO EFICIENTE DE SUS LABORES

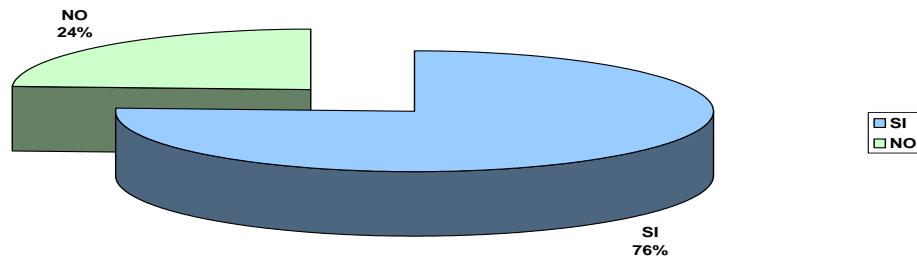


Figura No. 4.9.-Tienen los Conocimientos y Experiencia necesarios para desarrollar sus labores

10.- ¿Considerarías positivo la aplicación de un sistema de competencias laborales en la institución?

CONSIDERA POSITIVO LA APLICACION DE UN SISTEMA DE COMPETENCIAS EN LA INSTITUCION

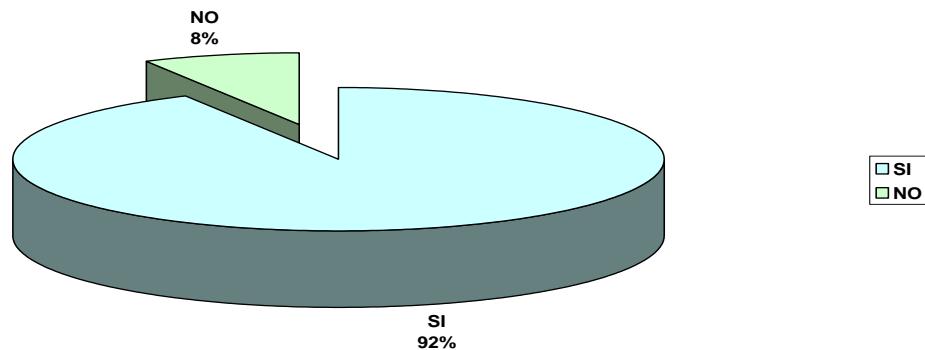


Figura No. 4.10.- Positivo la Aplicación de un Sistema de Competencias Laborales en la Institución

Comentarios:

Una vez concluido el análisis del cuestionario aplicado se determinó lo siguiente:

- a) Se determinó que le 84% de la muestra conoce o ha escuchado el término competencia laboral, con lo que queda contestada la pregunta de investigación No. 1.
- b) El 89% de la muestra considera positivo que la selección de personal de nuevo ingreso se efectúe con base a competencias laborales, lo cuál facilitará su implantación.
- c) El 91% está de acuerdo con la definición de competencias laborales para su puesto, lo que facilitará la elaboración de perfiles de competencias.
- d) El 89% está de acuerdo en ser capacitado en base a competencias definidas para su puesto ó el inmediato superior.
- e) Solamente el 78% sabe que la experiencia es una competencia laboral.
- f) El 81% considera que con la aplicación de competencias laborales se puede predecir la actuación del personal de nuevo ingreso lo cuál también ayudará en su implantación.
- g) Las preguntas 7,8 y 9, únicamente apoyarán en el sondeo de términos relativos a la aplicación de competencias laborales.
- h) El 92% considera positivo la aplicación de un sistema de competencias laborales en la organización con lo cuál se determina que sólo un 8% no está de acuerdo con su aplicación. Siendo este un gran avance para el éxito del presente trabajo.



Figura No. 4.11.- Las Competencias del Trabajador en Alta Tensión y posiblemente no se da cuenta que está desarrollando una competencia técnica.

Determinación de Competencias Laborales Básicas para conseguir un desempeño superior en el Puesto de Agente Comercial.

**DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES MEDIANTE
UN PANEL DE EXPERTOS**

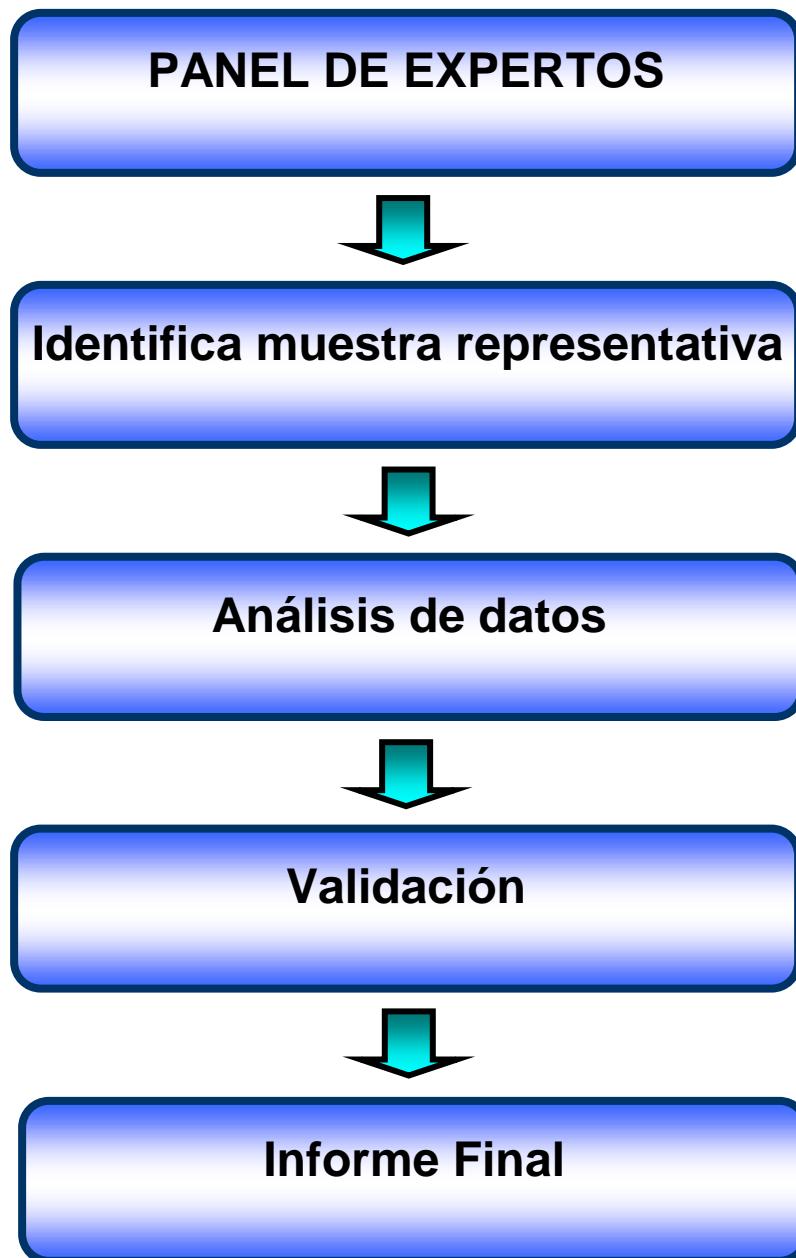


Figura No. 4.12.-Determinación Competencias Laborales mediante Panel de Expertos
(Fuente: Elaboración Propia)

Charles E. Bethell Fox, consultor senior de: Hay Group, Reino Unido. Establece que los sistemas de selección por Competencias para resultar eficaces deben poseer determinadas características:

- 1.- Deben identificar adecuadamente quién de entre todos los solicitantes se adapta más al puesto y ofrece la capacidad de desempeño en el puesto que la organización necesita para alcanzar sus objetivos.
- 2.- El sistema debe tener una buena relación costo - eficacia de modo que el tiempo y el dinero que se dedican a su diseño y puesta en práctica quede justificado por la calidad de las personas seleccionadas que se contraten.

Estas características se pueden conseguir fácilmente mediante el cuidadoso diseño e implantación de un sistema de selección y contratación basado en competencias.

Los sistemas de selección basados en Competencias, normalmente se basarán en métodos que se pueden emplear para seleccionar, con rapidez y eficacia, un pequeño número de los mejores candidatos de entre un gran número de solicitudes. Los sistemas de selección basados en las Competencias ponen el acento en la identificación de unas pocas competencias fundamentales (de tres a cinco), que cumplan con las siguientes condiciones.

1. Competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado ya en su vida laboral.
2. Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato y que sean difíciles de desarrollar mediante formación en la Organización o experiencia en el trabajo.
3. Competencias que se puedan evaluar de un modo confiable empleando una breve

La Organización debe examinar el puesto que necesita cubrir y responder a una pregunta muy sencilla:

“Cuáles son los criterios de desempeño que deberíamos de utilizar para evaluar al nuevo ocupante de este puesto con el fin de determinar si hemos contratado o no a la persona adecuada”.

Obtener una fotografía completa de los criterios de desempeño requeridos para el puesto. Probablemente la manera más efectiva consiste en convocar a una reunión conocida como Panel de Expertos, con personas de la Organización que desempeñan cargos jerárquicos superiores al puesto en cuestión y/o de personas cuyos resultados dependen de los generados por el puesto a cubrir.

La selección consistirá en encontrar a una persona no sólo capaz de desempeñar ese puesto, sino que pueda ofrecer un alto nivel de desempeño que ayude a la Organización a alcanzar sus objetivos.

Identificar las cualidades personales que hay que buscar en los candidatos y que permitirán al nuevo trabajador ofrecer los niveles de desempeño que la Organización necesita.

Identificar a algunos ocupantes actuales que ya presentan algunas o todas las características de desempeño que deben buscarse en los nuevos ocupantes.

Identificar a un grupo de ocupantes actuales cuyo desempeño sea adecuado, pero claramente no superior.

Trabajando con estos dos grupos identificar las características personales, rasgos, capacidades y habilidades que dan lugar, no solo a un desempeño aceptable, sino superior y que, por tanto, habrá que buscar al seleccionar a los nuevos ocupantes.

La mejor forma de realizar dicha labor es utilizando una entrevista de Incidentes Críticos o BEI (Behavioural Event Interview). Esta técnica consiste en entrevistar a cada uno de los trabajadores con desempeño adecuado a fin de obtener una descripción detallada de las ideas, acciones e interacciones que han permitido a cada uno de ellos alcanzar unos resultados concretos en relación al desempeño esperado en el puesto de trabajo. Despues las transcripciones de estas entrevistas son cuidadosamente codificadas para identificar los rasgos,

características y capacidades personales que demuestra cada entrevistado. Aquellos rasgos y capacidades que aparecen tanto en las transcripciones de los trabajadores con un desempeño adecuado, como en los trabajadores con un desempeño superior, constituyen las competencias Esenciales requeridas en el puesto. Además esa información proporciona un excelente medio para identificar las competencias que distinguen a los trabajadores de desempeño superior de aquellos otros que sólo logran un desempeño adecuado, aquellos rasgos y capacidades que son exclusivos, o que aparecen con mayor frecuencia en las transcripciones de los de desempeño superior, representan las competencias que impulsan a un desempeño superior.

Si en el proceso encontramos candidatos que poseen las competencias que diferencian a los trabajadores de desempeño superior, entonces estos nuevos trabajadores no solamente serán capaces de desempeñar su puesto de trabajo satisfactoriamente, sino que también conseguirán un desempeño superior.

La evaluación de las competencias que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define el puesto de trabajo en función de las características de esas personas.

Las competencias se diferencian en la medida en que pueden desarrollarse. El contenido, conocimiento y las capacidades conductistas son más fáciles de enseñar. Modificar las actitudes y los valores resulta más difícil y costoso. Desde el punto de vista de costo – eficacia la norma será: “Contratar por la motivación fundamental y los rasgos de carácter (Competencias), y luego desarrollar de cada persona los conocimientos y las capacidades.

La mayoría de las empresas y organizaciones actúan a la inversa: contratan sobre la base de las acreditaciones académicas, suponiendo que los candidatos aportarán o se les podrán inculcar, las motivaciones y rasgos de carácter adecuados. En términos de costo - eficacia, es preferible contratar a personas con una base apropiada y luego formarles en los conocimientos y capacidades necesarias para realizar un trabajo específico. O, en palabras de un Director de

Personal: "Se puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla".

La determinación de Competencias Laborales básicas para el puesto que nos ocupa se realizó a través de un Panel de Expertos formado por Directivos de la Organización, quienes valiéndose de sus conocimientos sobre el puesto, identifican las competencias genéricas que con más probabilidad son importantes para el puesto, y proporciona un perfil de los niveles requeridos para un desempeño superior en cada una de las competencias seleccionadas. Este perfil representa un modelo de las competencias y los niveles de competencia que deben buscar en el proceso de selección.

Si en un candidato se detectan competencias de raíz profunda requeridas para alcanzar un desempeño superior en un determinado puesto, pero el candidato carece de algunas de las competencias basadas en capacidades y conocimientos en las que se puede formar y adiestrar con facilidad, normalmente lo razonable será contratarle. Si ocurre lo contrario, probablemente no se le debería de ofrecer el trabajo:

Los Directivos que integraron el Panel de Expertos son:

Nombre	Cargo
Benjamín Luna Luna	Jefe Departamento Estadística
Marisol Flores Reyes	Supervisor de Facturación
Jorge Arturo Martínez Villalobos	Supervisor Zona III
Armando Carrillo Cárdenas	Jefe Departamento Comercial
Agustín Reyes Rangel	Supervisor Zona III
Olga Lucina Cervantes López	Supervisor Zona III
Helida Valencia Barajas	Jefe Departamento Consumidores
Ma del Carmen Pineda Hernández	Secretaria Divisional
Pedro Reyes Salazar	Supervisor Comercial
Roberto Lara Arellano	Informática Comercial
J. Ascensión Calderón Villanueva	Jefe Departamento de Cobranza

Esta evaluación se realizó mediante la aplicación de una encuesta asignándose calificaciones entre 1 y diez. Obteniéndose los siguientes resultados:

Cuadro No. 4.1.- Calificación Competencias de Habilidades

<i>Habilidades</i>	<i>Calif.</i>
Trabajo en Equipo	83
Toma de Desiciones	81
Capacidad de Negociación	78
Capacidad de Aprendizaje	72
Ánálisis de Información	68
Adaptación al Cambio	61
Resolución de Problemas	58
Establecer Objetivos	57
Administración del Tiempo	53
Tolerancia al Stress	48

HABILIDADES

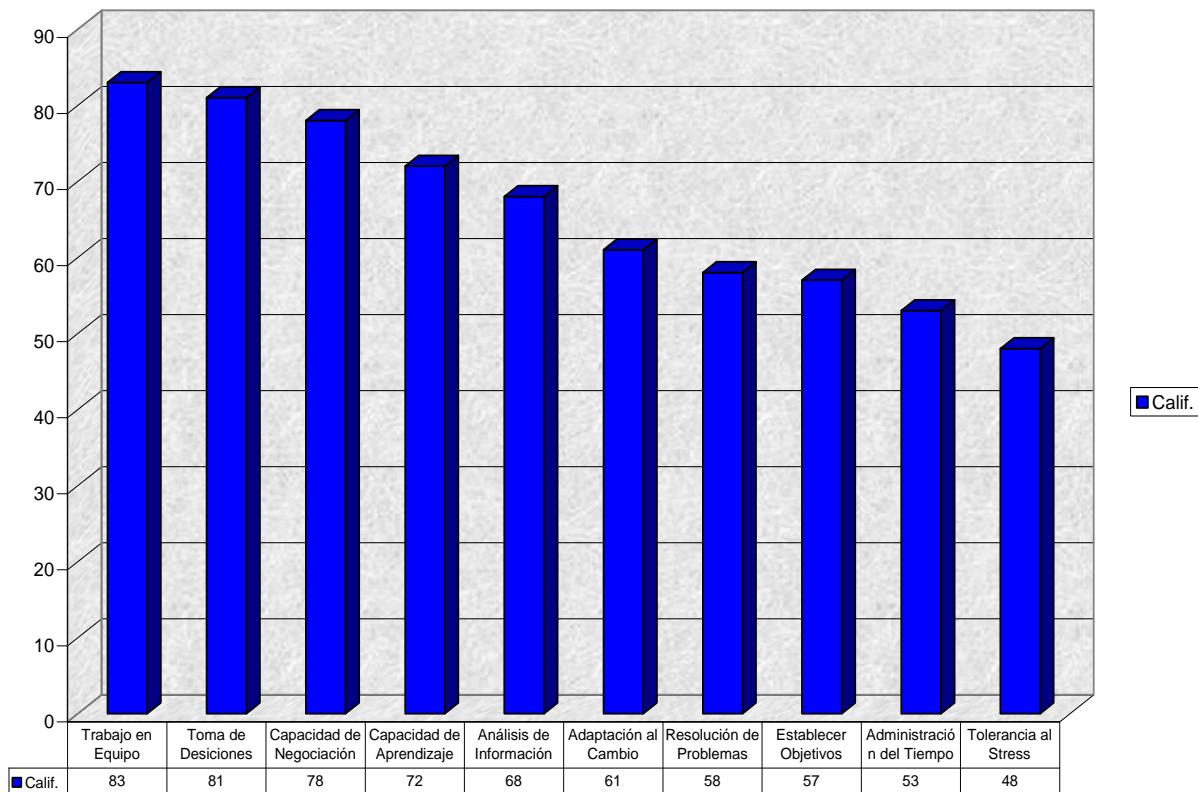


Figura No. 4.13.-Estadística Competencias(Habilidades necesarias)

(Fuente:Elaboración Propia)

Cuadro No. 4.2.-Competencias de Actitudes

Actitudes	Calif.
Innovación	87
Confianza en sí mismo	86
Compromiso Organizacional	82
Servicio	77
Entusiasmo	68
Entrega	59
Cooperación	58
Aprendizaje	56
Tolerancia	54
Satisfacción	54

ACTITUDES

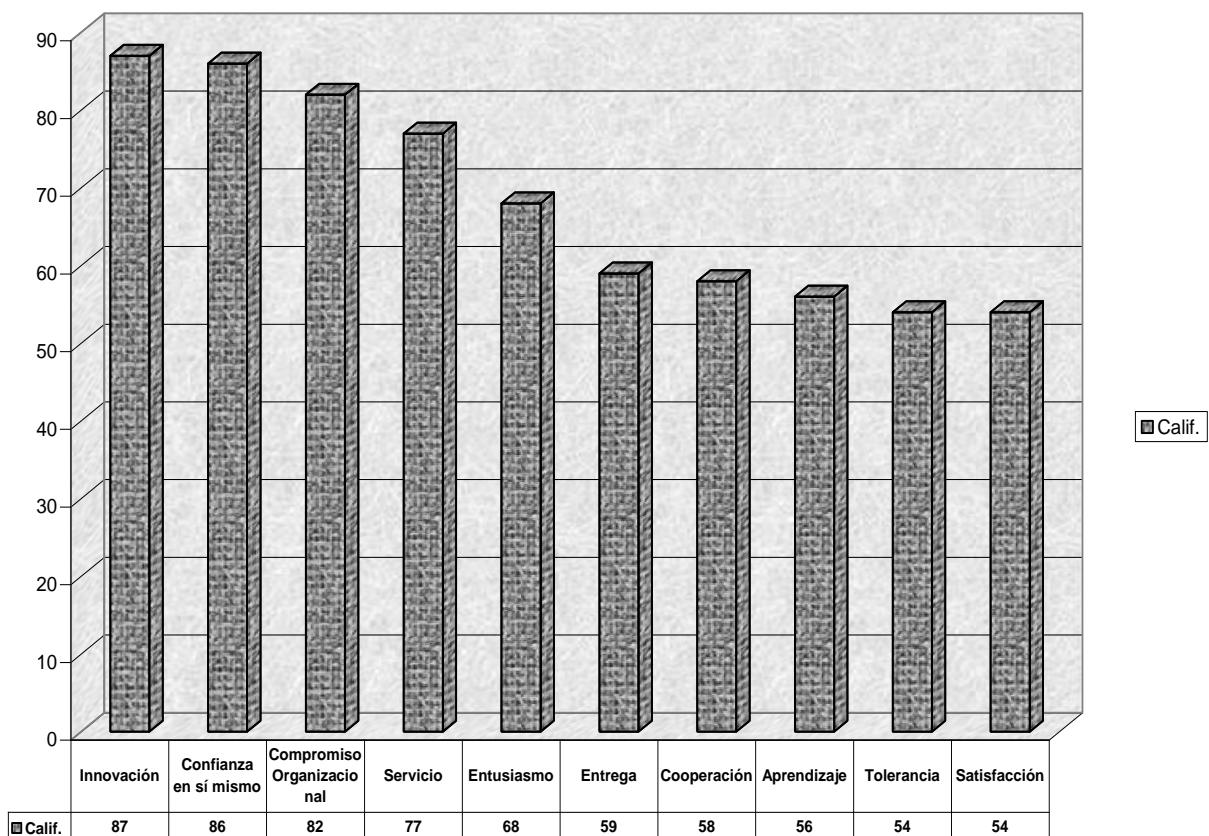


Figura No. 4.14.-Estadística Competencias de Actitudes
(Fuente:Elaboración Propia)

Cuadro No. 4.3.-Competencias de Rasgos de Personalidad

Rasgos de Personalidad	Calif.
Competitividad	87
Responsabilidad	77
Autoestima	76
Autocontrol	74
Objetividad	68
Creatividad	63
Estabilidad Emocional	61
Motivación	53
Necesidad de Logro	51
Tolerancia	39

Rasgos de Personalidad

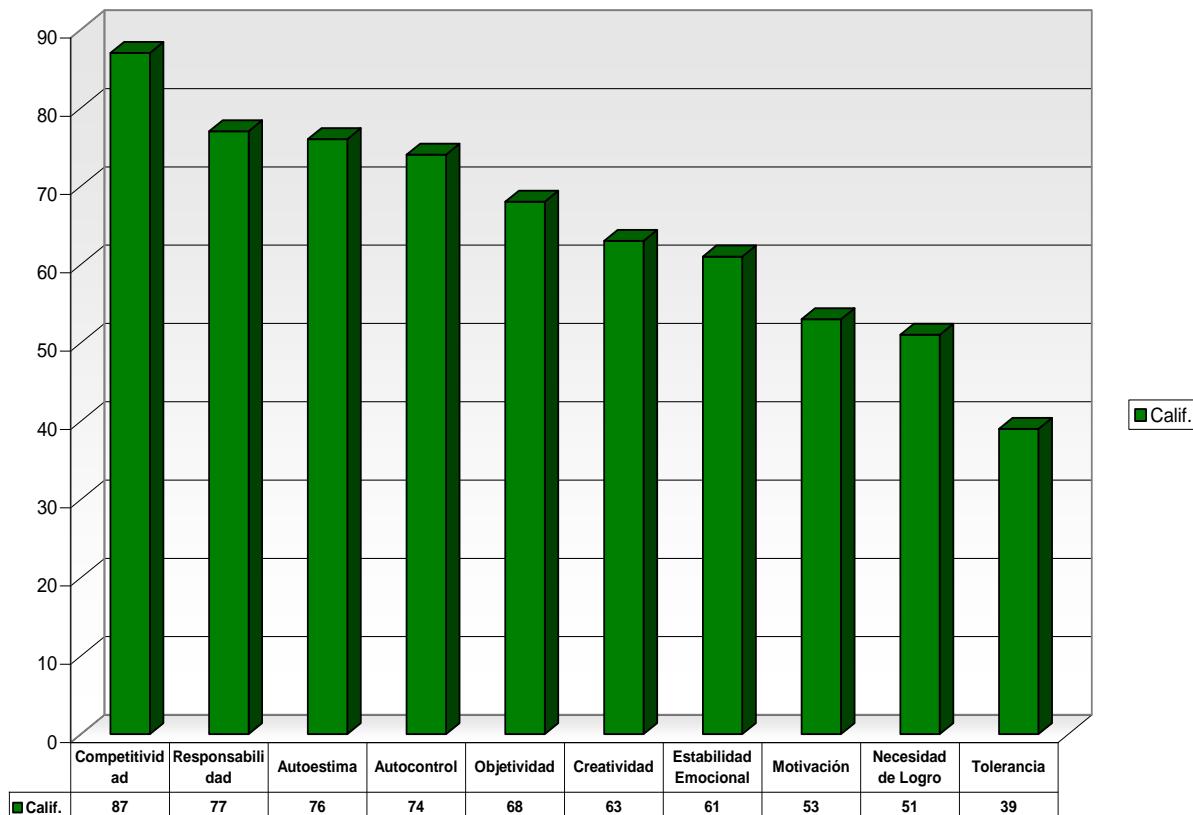


Figura No. 4.15.-Estadísticas Rasgos de Personalidad como Competencias
(Fuente: elaboración propia)

Cuadro No. 4.4.- Competencias de Valores Indispensables

Valores	Calif.
Liderazgo	81
Honestidad	78
Responsabilidad	77
Integridad	74
Honradez	68
Respeto	65
Lealtad	65
Confianza	53
Sinceridad	51
Puntualidad	50

VALORES

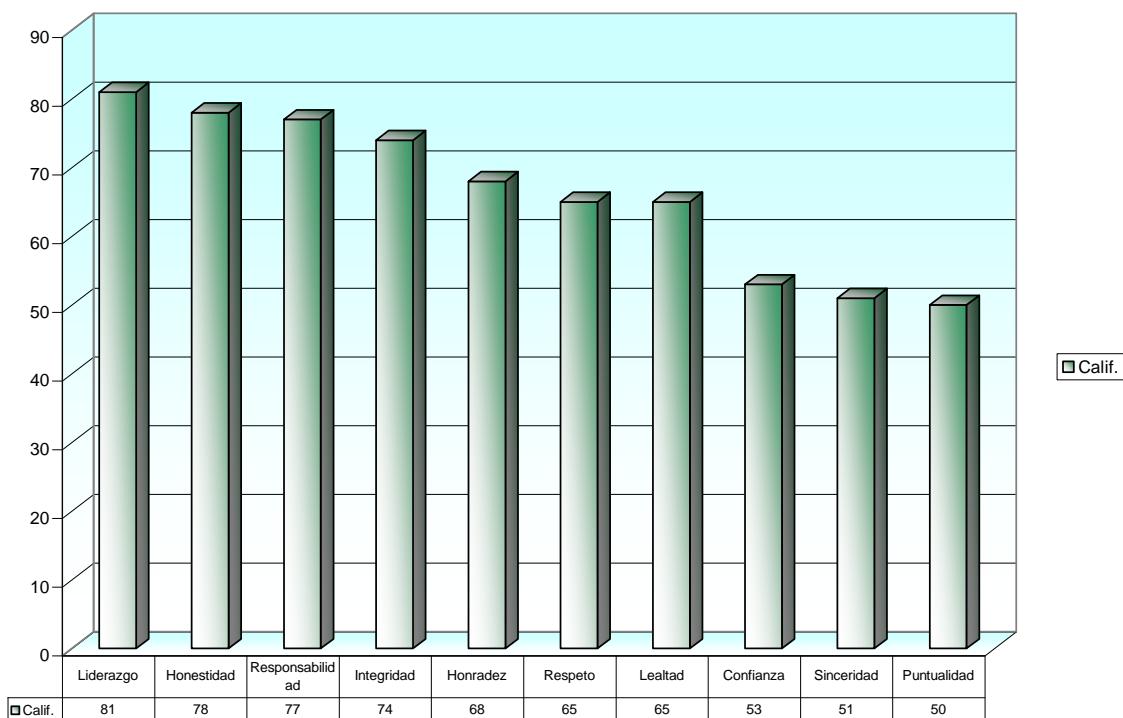


Figura No. 4.16.-Estadística de Valores (como competencias necesarias)
(Fuente:Elaboración Propia)

Cuadro No. 4.5.-Competencias de Motivos (a desarrollar más)

Motivos	Calif.
Orientación a la Promoción	89
Alcanzar Objetivos	75
Familia	73
Satisfacción Personal	70
Seguridad Laboral	70
Desarrollo	64
Económico	64
Trascender	57
Logro	53
Status	39

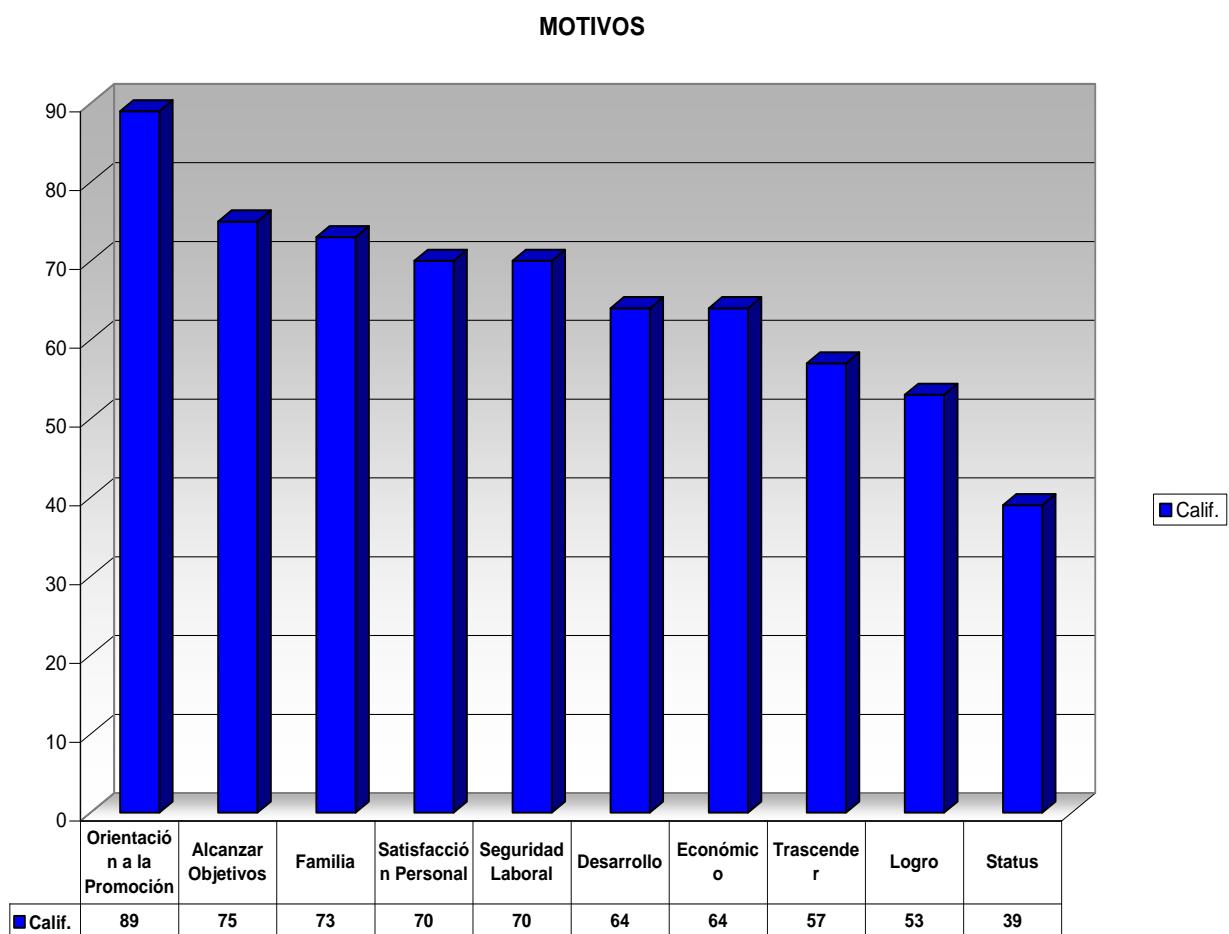


Figura No. 4.17.-Estadística de los Motivos (Competencias necesarias)
(Fuente Elaboración Propia)

Cuadro No. 4.6.-Aptitudes (competencias necesarias para desarrollar Aptitudes)

Aptitudes	Calif.
Orientación al Cliente	79
Trabajo en Equipo	76
Innovación	73
Orientación a Resultados	72
Iniciativa	67
Propensión al Estudio	63
Persistencia	63
Tolerancia a la Presión	51
Manejo de Conflictos	43
Confianza en sí mismo	41

APTITUDES

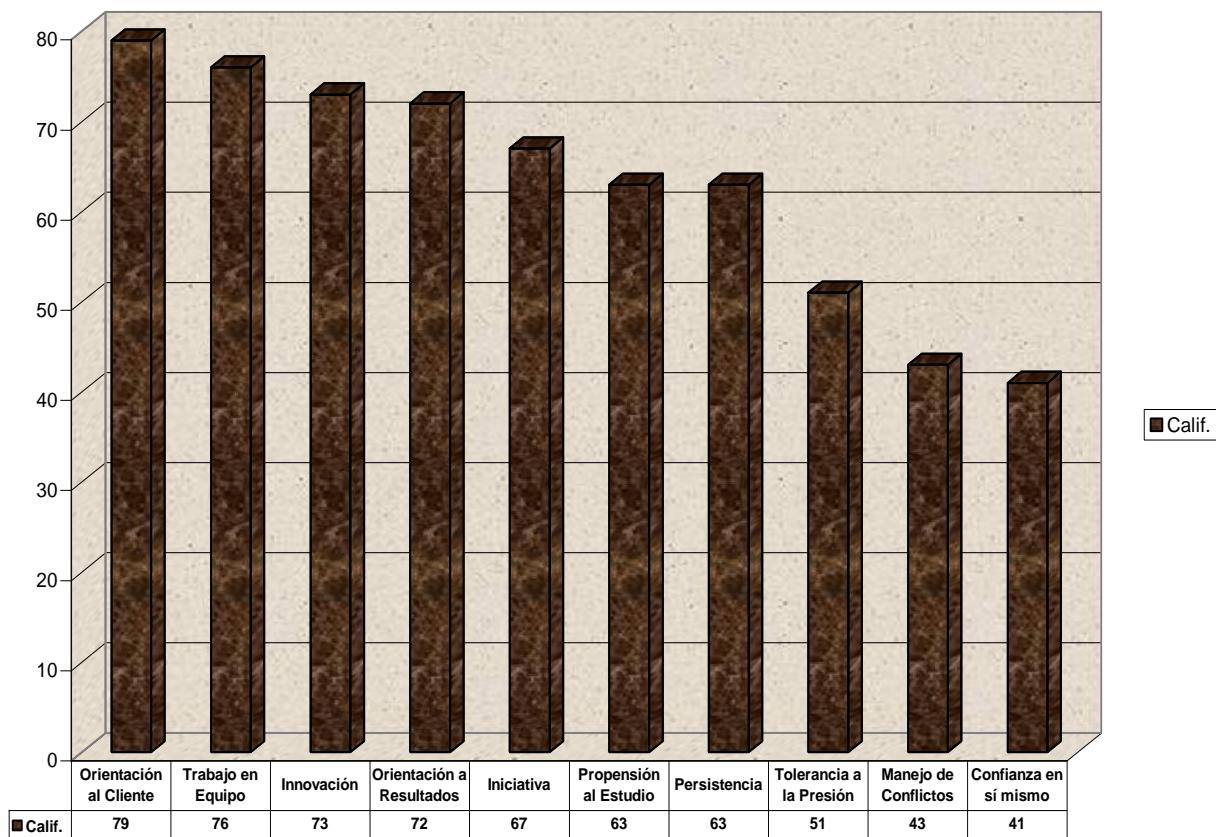


Figura No. 4.18.-Estadísticas de Aptitudes(competencias para lograr resultados)
(Fuente Elaboración Propia)

Como resultado del análisis de la encuesta efectuada al Panel de Expertos concluimos que las Competencias básicas de aspirantes a ingresar a la Organización son:

- 1.-Trabajo en Equipo
- 2.- Innovación
- 3.- Competitividad
- 4.- Liderazgo
- 5.- Orientación a la Promoción
- 6.- Orientación al Cliente

Una Competencia más que debemos de considerar es la Autoestima de la cual Josefina Vázquez Mota Directora de Capacitación de Pinturas Comex, opina: “Nadie puede llevarse bien con los demás si primero no aprende a llevarse bien consigo mismo. Es por ello, que el primer curso que impartimos a nuestros doce mil trabajadores, es el de Autoestima”.

En el trabajo, la baja autoestima se traduce en mínimas aspiraciones, escasa cooperación, poca iniciativa, búsqueda de motivaciones inmediatas, en lugar de trabajo creativo y productivo.

Thomas Watsón fundador de IBM opina al respecto: “Si logramos que cada Trabajador eleve su autoestima como consecuencia natural va a elevar la calidad del trabajo que realiza”.

Algunos síntomas de la baja Autoestima son:

- 1.- La forma de saludar, al estrechar la mano: con debilidad o retirándola de inmediato.

2.- El hecho de desviar la mirada cuando habla, siendo incapaz de fijarla en los ojos del entrevistador.

3.- Tics reiterados: Mover los pies o las piernas nerviosamente, jugar con algún objeto en las manos, tocarse la nariz, acomodarse los lentes, rascarse alguna parte del cuerpo, ver el reloj, estarse arreglando la ropa, etc.

4.- Volumen de voz bajo.

5.- Uso de lenguaje devaluatorio: Diminutivos inexistentes; expresiones que denotan exceso de servilismo, expresiones despectivas: uso de expresiones negativas.

6.- Existe una prueba muy sencilla: Déle al prospecto una hoja tamaño carta y un lápiz, y sin darle mayores explicaciones pídale que dibuje un árbol. La persona con baja autoestima tiende a ocupar un espacio muy pequeño de la hoja...quien tiene alta autoestima, por lo regular, llena la hoja.

De estas siete competencias para efectos del presente trabajo se identifican como competencias fundamentales las siguientes: Trabajo en equipo, Innovación, Liderazgo, Orientación al Cliente y Autoestima.



Descripción de Competencias para Evaluar en Candidatos a Ingresar a la Organización:

Trabajo en Equipo.- Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

Innovación.- Propicia el ambiente en el que las ideas y experiencias son compartidas libremente y apoya a novedades constructivas.

Liderazgo.- Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

Orientación al Cliente.- Es el deseo de ayudar verdaderamente a los demás; comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades de los clientes y su estado emocional, así como suficiente iniciativa para superar los, obstáculos que ofrece la propia Organización a fin de resolver los problemas del cliente.

Autoestima.- Sentimiento de aceptación a uno mismo, derivado del autoconocimiento, la reflexión y el análisis del ser y el quehacer individual. (Me conozco, me gusto, me quiero y me respeto) (Paola Rubio Salinas)

Promoción.- Una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona.

Orientación al Logro.- Es el impulso hacia la innovación y el kaizen, la mejora continua en calidad y productividad necesaria para hacer frente (o mejor liderar) a una siempre presente competencia.

Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo.- Es una combinación de flexibilidad, motivación por los logros, resistencia al estrés y dedicación a la Organización que permite a las personas trabajar bajo una creciente exigencia de nuevos productos y servicios en períodos de tiempo cada vez más cortos.

Valorización de las Competencias para la selección de los candidatos: Los candidatos al puesto pueden proceder del exterior o de la propia Organización. En cualquiera de los casos, una vez concretado y especificado el modelo de competencias para la selección, el primer paso debe consistir en atraer al tipo adecuado de personas y lograr que soliciten el puesto en cuestión. Esto quiere decir que tanto si los anuncios se ponen fuera como si se ponen dentro de la Organización, en ellos debe ofrecerse una información precisa acerca de la naturaleza del puesto y de las competencias que se buscan que permita a los posibles candidatos tomar una primera decisión sobre si deben o no intentar entrar a formar parte del proceso de selección teniendo en cuenta en qué medida el puesto se adapta a sus competencias como para permitirles un buen desempeño y proporcionarles satisfacción. Utilizar los anuncios para vender el puesto, es difícil que beneficie a nadie: el resultado más probable es que atraiga a demasiados candidatos no adecuados, a los que será necesario desechar en el proceso posterior de selección, lo cual supondrá un costo adicional considerable. Es mucho más efectivo considerar el anuncio como la primera etapa del proceso de selección, en la que los solicitantes dan inicio al proceso seleccionándose a sí mismos para el puesto; y esto sólo lo podrán realizar adecuadamente si se les proporciona una información precisa acerca del puesto y de las competencias exigidas. La información biográfica de los candidatos y de sus experiencias pasadas (Bioinformación) tomada del Currículum Vitae se puede utilizar para pronosticar competencias de los diversos candidatos. El siguiente paso consistirá en realizar una selección preliminar de los candidatos que serán invitados a participar en la fase de la entrevista.

El impreso de Solicitud que propongo fue diseñado específicamente para iniciar el proceso de valoración de las competencias relevantes en los candidatos al puesto.

4.1.- SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

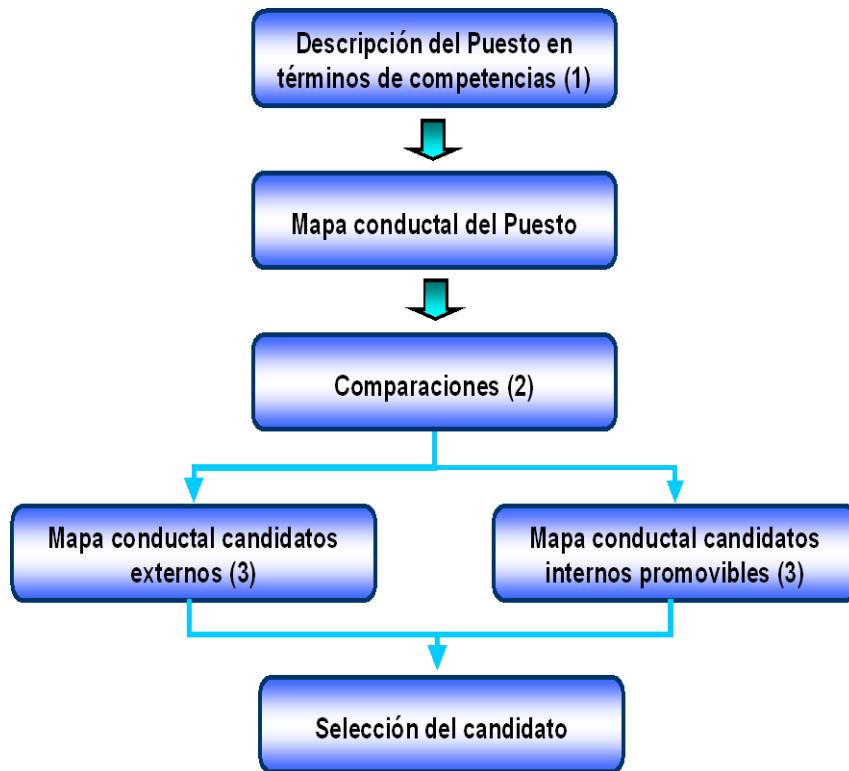


Figura No.4.19.-Sistema de Selección por Competencias
(Fuente Elaboración Propia)

- (1) Competencias expresadas en conductas descriptivas que permiten ubicar tanto las Competencias críticas para el éxito en el puesto, como establecer un mapa conductal del mismo puesto.
- (2) Contra el mapa conductal del puesto se compara el mapa conductal de las personas que se evalúan a través de una auto descripción, sean candidatos externos para cubrir puestos, como personas promovibles dentro de la Organización, lo que permite establecer un índice estadístico de adecuación al puesto.
- (3) Este modelo de información precisa sobre el grado de facilidad con el que el individuo maneja las competencias del puesto, cuáles son los rasgos de

personalidad característicos, sus conductas probables en el trabajo, con que velocidad y facilidad maneja la información, que tanto puede trabajar bajo presión y como le afecta el estrés a la salud. Explica el impacto de los factores de motivación interna, y los valores en el ambiente de trabajo, además ofrece indicadores sobre el tipo de actividades en las que el perfil natural de competencia de la persona puede tener éxito, cuántos niveles organizacionales puede escalar, que tan realista puede ser una perspectiva de avance de carrera; al jefe inmediato le proporciona guías de capacitación y carrera. Añade valor en los procesos de selección y desarrollo de planes de carrera y ajustes de estructura.

Detección de Áreas de Oportunidad en el Proceso Actual de

Reclutamiento y Selección de Personal.

Así mismo y con la finalidad de detectar la opinión, comentarios y sugerencias respecto al proceso de selección que actualmente se lleva a cabo en la Organización, se realizó encuesta entre 32 aspirantes a ingresar a la bolsa de trabajo de Oficinas Divisionales de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad. Con los siguientes resultados:

1.- ¿Cuál es su opinión del Proceso de Selección por el que pasó?

OPINION PROCESO DE SELECCION POR EL QUE PASO

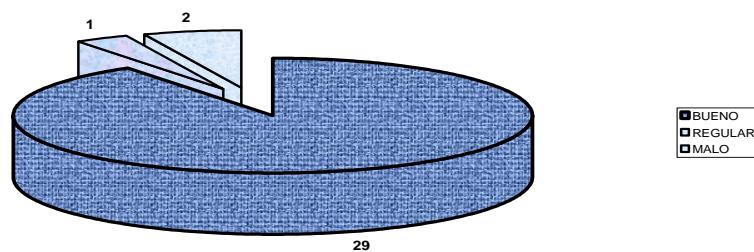


Figura No. 4.20.-Estadística Opinión Proceso Selección en C.F.E.(Fuente Elaboración Propia)

2.- ¿Creé que el método de Selección fue el adecuado?

EL METODO DE SELECCION FUE EL ADECUADO?

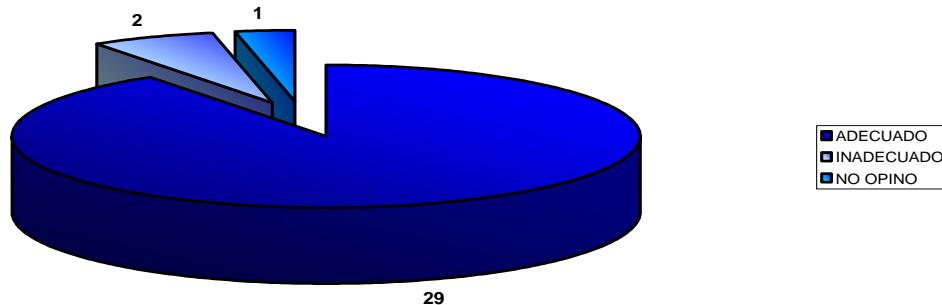


Figura No. 4.21.-Estadística sobre si el método Selección fue adecuado(Fuente Elaboración Propia)

3.- ¿Qué propuestas de mejora haría al proceso de Selección?

QUE PROPUESTA DE MEJORA RECOMENDARIA?

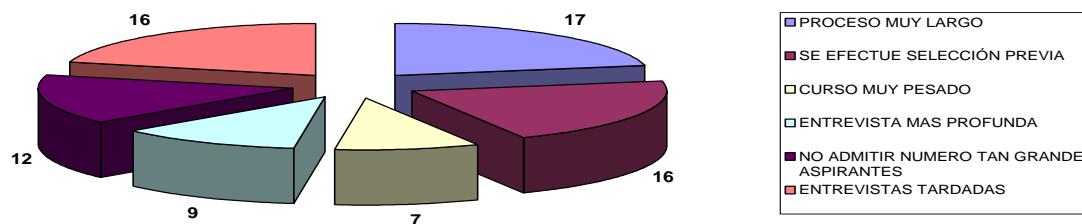


Figura No. 4.22.-Propuestas de mejora en Proceso Selección Actual(Fuente elaboración propia)

4.- ¿Para usted qué es una Competencia laboral?

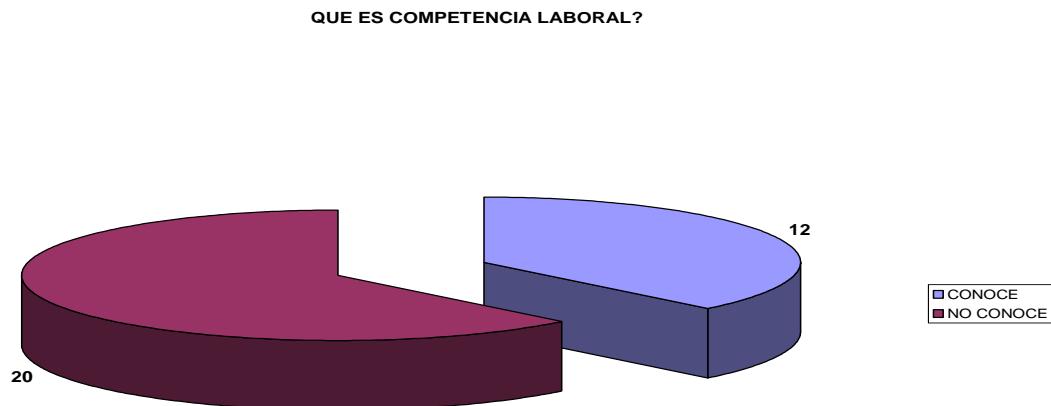


Figura No. 4.23.-Conocimiento del Término Competencia Laboral(Fuente Elaboración Propia)

5.- ¿Qué competencias creé que tiene el puesto al que aspira?

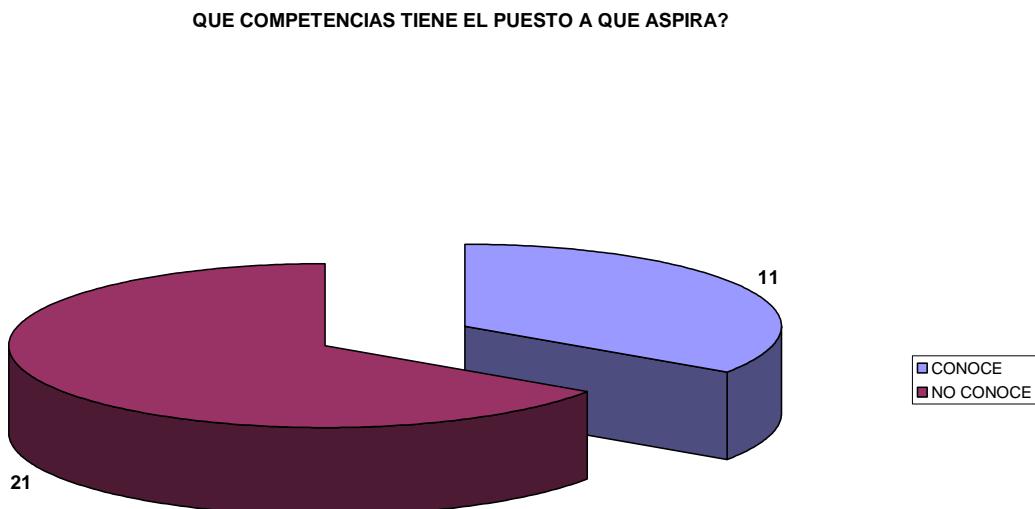


Figura No. 4.24.- Conocimiento Competencias Laborales del Puesto al que se Aspira(Fuente Elaboración Propia)

6.- ¿Cree usted que es la persona idónea para ocupar el puesto al que aspira?

ES UD LA PERSONA IDONEA PARA OCUPAR EL PUESTO AL QUE ASPIRA?

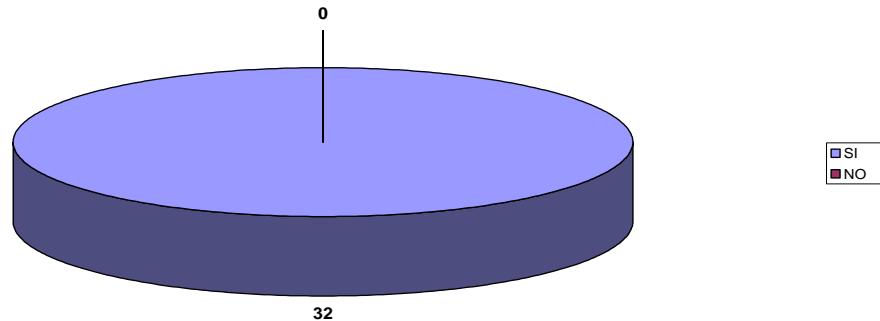


Figura No. 4.25.- Cuestionarios de Ser la Persona Idónea para el puesto(Fuente Elaboración Propia)

7.- ¿En lo personal con qué competencias cuenta usted?

CON QUE COMPETENCIAS CUENTA USTED?

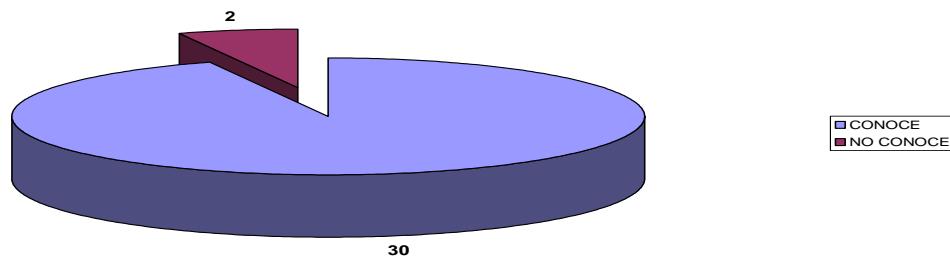


Figura No. 4.26.- Competencias Laborales ofrecidas por los Aspirantes(Fuente Elaboración Propia)

Comentarios.- Me referiré a los temas más relevantes:

a) De las propuestas de mejora más relevantes:

- Proceso muy largo.
- Se efectúe una selección previa.
- Se haga una entrevista más profunda.
- No admitir un número tan grande de aspirantes.
- Entrevistas tardadas

Estas quedarían solventadas con la implantación del Modelo propuesto y la aplicación de la metodología propuesta en el presente trabajo.

b) El 65.62% de los aspirantes desconoce por completo las competencias del puesto que aspira. El resto solamente tiene idea.

Esta situación también quedaría debidamente solventada con la aplicación del Modelo propuesto.

c) El 62.5% desconoce lo que es una Competencia Laboral. Lo cuál quedaría resuelto con una plática previa al proceso

Ejemplo de una de entrevista por Incidentes Críticos aplicable a la Organización.

El mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piensa y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares en el pasado.



Figura No. 4.27.- Elementos de Entrevista (BEI) Incidentes Críticos(fuente Elaboración Propia)

Como se hizo mención McClelland y Dayley (1972) desarrollaron una técnica la Behavioural Event Interview (BEI) (Entrevista de Incidentes Críticos).

La BEI pide a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo en las que las cosas salieron bien o mal, luego se le pide que describa esas situaciones, narrando con todo detalle y respondiendo preguntas como: ¿Qué hizo que se llegase a esa situación?, ¿Quiénes intervinieron?, ¿Qué pensó usted en esa situación?, ¿Qué sintió?, ¿Cuál era su papel?, ¿Qué hizo Usted? y ¿Qué resultado se produjo?

La evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo, y define el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas.

EJEMPLO DE CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS (BEI)

Competencia.- Tolerancia a la Presión:

Preguntas:

- 1.-** Describa la situación laboral o académica más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo Procedió?

- 2.-** ¿Recuerda alguna situación en su último trabajo o Universidad en que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongado?

- 3.-** Cuándo tiene presiones de estudio o de trabajo importantes y los problemas se amontonan. ¿Qué hace para resolverlo?

- 4.-** Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo. ¿Cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?

Competencia.- Liderazgo:

- 1.- Coméntame alguna ocasión en la que conseguiste que un grupo de personas hiciera algo.
- 2.- Descríbeme una ocasión en la que te encontraste con un problema de un grupo de personas con el que estabas trabajando.
- 3.- En alguna ocasión de tu vida has dirigido a un grupo de personas, relata tu experiencia.

Competencia.- Innovación:

- 1.- Descríbeme una situación en la que te diste cuenta que los procedimientos establecidos no eran efectivos y qué hiciste para cambiarlos.
- 2.- Puedes contarme una vez en que introdujeras algún cambio eficaz y novedoso en tu trabajo, en tu departamento o en tu organización.

Competencia: Orientación al Cliente:

- 1.- Cuéntame una ocasión en la que recomendarias cambios en las políticas o prácticas de un cliente.
- 2.- Descríbeme alguna ocasión en la que tomaste una decisión arriesgada para ayudar a un cliente.
- 3.- Cuéntame una ocasión en la que le discutiste a un cliente su petición o demanda porque pensaste que no era bueno para él.

Diseño de Impresos (Solicitud de Empleo, Currículum Vitae y Perfil por Competencias).

Debe de ofrecer una información precisa, acerca de la naturaleza del puesto y de las competencias que se buscan, que permita a los posibles candidatos tomar una primera decisión sobre si deben o no intentar entrar a formar parte del proceso de selección teniendo en cuenta en qué medida el puesto se adapta a sus competencias como para permitirles un buen desempeño y proporcionarles satisfacción.

No efectuar este paso producirá que se atraiga a demasiados candidatos no adecuados a los que será necesario desechar en el proceso posterior de selección, lo cual supondrá un costo adicional considerable.

Una vez que se cuenta con un número adecuado de candidatos, el siguiente paso consistirá en realizar una selección preliminar para elegir a los que serán invitados a participar en la fase de la entrevista.

El impreso de solicitud del puesto vacante puede diseñarse específicamente para iniciar el proceso de valoración de las competencias relevantes en los candidatos al puesto. La información biográfica de los candidatos de sus experiencias pasadas (bioinformación) tomada de los impresos de solicitud se puede utilizar para pronosticar competencias de los diversos candidatos.

Seguimiento práctico:

Valor Predictivo.- Se deberá examinar detalladamente el desempeño de aquellos que han sido contratados por medio del sistema, con el fin de comprobar que los nuevos trabajadores están consiguiendo los resultados necesarios.

Costo – Eficacia:

El sistema de selección debe tener una buena relación costo eficacia.

Dependiendo de la complejidad del puesto, es bastante corriente que los trabajadores con desempeño superior rindan de un 150% a un 200% más que los trabajadores de desempeño medio. Por esta razón, el costo de implantar un sistema de selección en base a Competencias se cubre rápidamente con los beneficios que de él se derivan. Por ejemplo, Specer (1986) comunica que un programa de selección en base a Competencias produjo una rentabilidad del 2.300% sobre la inversión realizada: el valor monetario. Sólo el primer año, las mejoras de desempeño y la rentabilidad como resultado de utilizar el sistema de selección, fue 23 veces mayor que el costo de implantación del sistema. Siempre que sea posible, se deben realizar este tipo de análisis costo – beneficio con el fin de demostrar, sin ambigüedad alguna, que el sistema de selección se merecía todo el tiempo y la energía que la organización le haya dedicado.



CAPITULO 5

Conclusiones:

1.- Se cumplió con el Objetivo General, al diseñar y proponer un Modelo de Selección del Personal con base en Competencias Laborales.

Objetivos Específicos:

Los indicadores del cumplimiento de los Objetivos son los siguientes:

a).- Mediante un panel de expertos se identificaron las Competencias Clave de la Organización aplicables al puesto de Agente Comercial.

b).- Se detectaron áreas de oportunidad en el Proceso actual de Selección de Personal que tiene establecido la División Centro Occidente mediante la aplicación de una encuesta al personal de nuevo ingreso.

c).- Se realizó una prueba piloto (Panel de Expertos) con el puesto de Agente Comercial y se hicieron ajustes que permiten aplicar el reclutamiento y selección de personal por Competencias Laborales.

d).- Se creó una solicitud de empleo propia para la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad, Diseñándose específicamente para iniciar el proceso de valoración de las competencias relevantes en los candidatos al puesto.

e).- Se formuló un modelo de Currículum Vitae para la División Centro Occidente de la Comisión federal de Electricidad ya que se considera que la información biográfica de los candidatos acerca de sus experiencias pasadas (bioinformación) tomada de la solicitud y/o Vitae, se puede utilizar para pronosticar competencias de los diversos candidatos.

g).- Se determinó el grado de conocimiento e involucramiento del personal con el término Competencia Laboral.

Preguntas de Investigación:

- 1.- Se determinó el grado de conocimiento e involucramiento del personal Permanente en el tema Competencias Laborales.
- 2.- De acuerdo a los resultados ya comentados en la encuesta realizada entre el personal y la presente investigación se puede determinar que el Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias Laborales es el más adecuado para aplicar en el ámbito de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad.
- 3.-De acuerdo a los resultados en la investigación con el Panel de Expertos se determinaron Competencias Laborales Clave requeridas para ocupar el puesto de Agente Comercial.

Recomendación Principal:

- 1.- Aplicar en el ámbito de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad el Modelo de Reclutamiento y Selección de Personal, así como el Sistema de Selección por Competencias Laborales propuestos.

Otras recomendaciones:

Los responsables del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal deberán concebir al individuo como personas que poseen características de desempeño superior; dirigen al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de sus competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valoran y perciben al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la empresa por las competencias que poseen con relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo.

Este proceso es la entrada a los grandes ejecutivos y empleados que cubrirán e impulsarán adecuadamente a la Organización.

2.- Se requiere un reforzamiento mediante cursos de capacitación del tema tratado en el presente trabajo a todo el personal de División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad.

Beneficios.

- 1.- Incorporación rápida y eficaz del personal de nuevo ingreso.
- 2.- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- 3.- Constituye un importante requisito en la certificación de la Norma ISO 9000.
- 4.- Al identificar con claridad las conductas, comportamientos y características de personalidad que necesita una persona para cubrir competentemente un puesto se podrá entonces:
 - a).- Reclutar y contratar a personas con mayor nivel de compatibilidad, con lo que se podrá predecir con objetividad el éxito y la satisfacción individual.
 - b).- Incrementar de manera sustancial los resultados técnicos, tanto en el corto como en el largo plazo.
 - c).- Invertir tiempo y dinero de manera bien orientada en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias críticas.
 - d).- Reducción de los índices de rotación, con el consiguiente ahorro en los costos de reclutamiento, selección y capacitación.
- 5.- Diseñar planes de desarrollo y de carrera en función del tipo de personalidad de cada individuo.

5.1.- Modelo Estratégico de la Gestión por Competencias.

A continuación se presenta el Modelo Estratégico propuesto de Gestión por Competencias para la División de Distribución Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad.

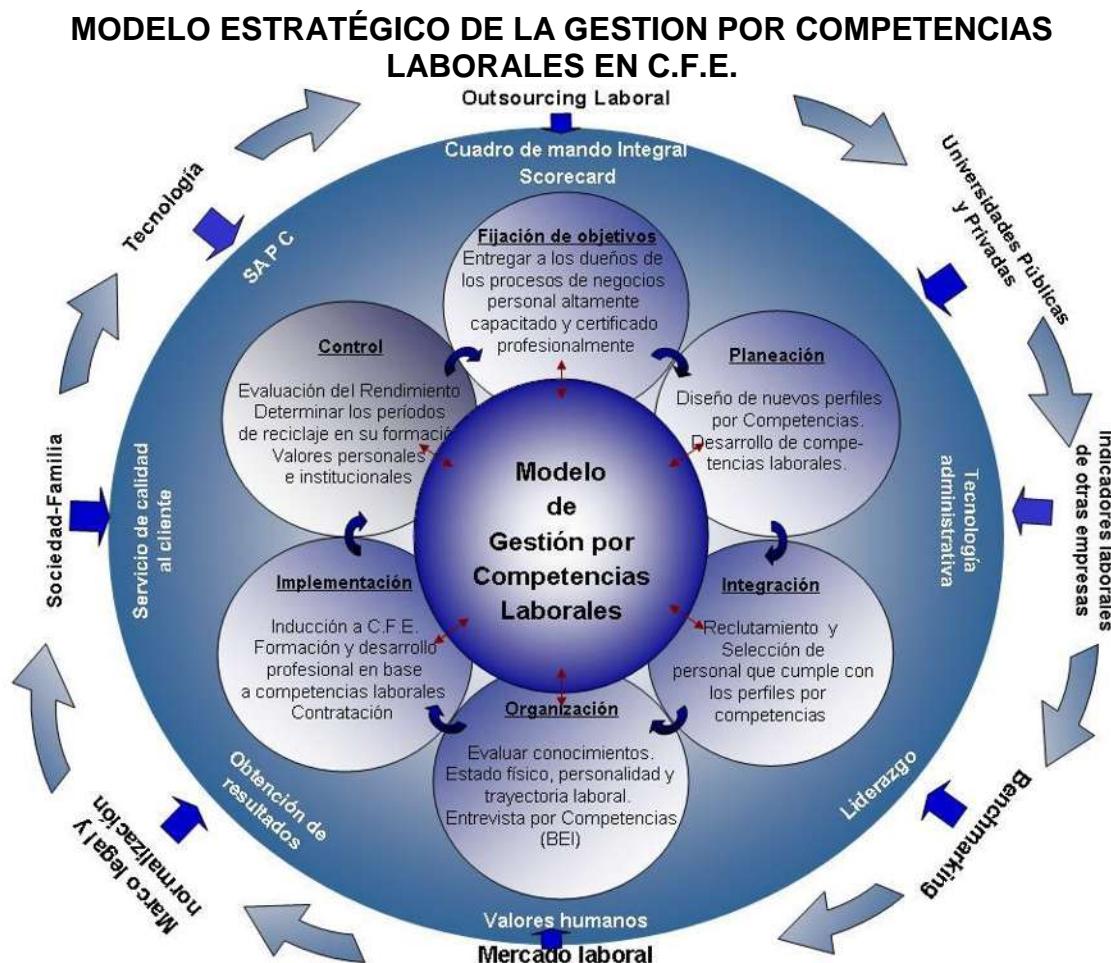


Figura No. 5.1.- Modelo Estratégico de la Gestión por Competencias Laborales en División Centro Occidente de Comisión Federal de Electricidad (Modelo Propuesto)
(Fuente Elaboración Propia)

Este Modelo será utilizado para efectuar el Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal de nuevo ingreso en el ámbito de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad ya que de manera estratégica ayudará a lograr los objetivos.

Explicación del Modelo:

Fijación de Objetivos: Es el primero y más importante de los pasos en la definición clara y específicamente en los objetivos. Y en el caso que me ocupa, el Proceso Proveedor de Personas Talentosas, tiene como su propósito principal el proporcionar a los procesos de negocios los talentos humanos altamente capacitados y certificados profesionalmente para la realización de las funciones del puesto.

Planeación: Consiste en determinar las necesidades del personal en su número y competencias laborales a evaluar en el proceso de Reclutamiento. Así como del Diseño de los nuevos perfiles de puesto basado en Competencias Laborales.

Integración: Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que cumple con los perfiles de Competencias, necesidades, filosofía y misión de la organización. Si no se tiene cuidado al momento de efectuar el reclutamiento y selección, en ocasiones, no tan solo resulta demasiado alto el costo de una equivocación, sino todo lo que conlleva: prestigio, malestar en las demás áreas involucradas y, en ocasiones hasta demandas costosas e innecesarias.

Organización: Es en este paso del Modelo donde se realizarán las Evaluaciones al Personal de nuevo ingreso, tanto de conocimientos, personalidad(orientada a las competencias requeridas en el puesto a cubrir), trayectoria laboral y aplicación de entrevista de Incidentes Críticos. Para efectuar la detección de competencias requeridas para tener éxito en un puesto.

Implementación: Se efectúa la inducción del personal de nuevo ingreso, se lleva a cabo la formación y desarrollo profesional en base a competencias laborales. Se efectúa su contratación y vinculación con la organización. El recibir a un nuevo miembro e instruirle en sus actividades a realizar, es sumamente importante. Por que en ocasiones el descuido de este aspecto es muy costoso para las organizaciones.

Control: Dentro de este proceso se efectúa la evaluación del rendimiento y se determinan los períodos de reciclaje en la formación del personal de nuevo

ingreso. Si los empleados se consideran como un activo corporativo, la formación será entonces su mantenimiento.

Los Factores Internos de la Organización que inciden directamente son:

- Indicadores a cumplir en el Cuadro de Mando Integral
- La aplicación de nueva tecnología
- Liderazgo como uno de los valores fundamentales de la Organización.
- Respeto a los valores humanos
- Tendencia a la obtención de los mejores resultados.
- Servicio al Cliente como un Objetivo Primordial de la Organización.
- El Sistema de la Administración de la Calidad de la Organización.

Los Factores Externos que rodean a la Organización:

- Outsourcing Laboral: Como una opción de enfocar a la Organización a su función principal. Sin distraer los recursos en otros aspectos, áreas de oportunidad: nómina, reclutamiento, comedor, vigilancia, limpieza, etc.
- Las Universidades Públicas y Privadas: Como proveedores de aspirantes a ingresas a la Organización.
- Benchmarking: Mediante la comparación en sus indicadores con otras empresas dentro del País con la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, a nivel Internacional con otras compañías que ofrecen el Servicio de Energía Eléctrica.
- Mercado Laboral: La oferta y demanda del talento humano, mediante el cuál se tiene talentos que captar con mejores actitudes necesarias a la mentalidad de la Organización.
- Marco Legal y Normalización: Las leyes y Procedimientos que nos rige en el país para la Organización.
- La Sociedad y la Familia: Como un factor de Estabilidad, emocional y laboral ya que influye dentro de los talentos que se Seleccionan en la Organización.

- El cambio constante en la tecnología de la cuál ninguna organización puede quedarse rezagada ya es de vital importancia estar renovándose con lo nuevo y más importante se debe estar innovando internamente en la organización. Actualmente existen una diversidad de Recursos Sistematizados de Selección de Personal entre los cuáles se pueden mencionar:

Lüscher.

Dá un adecuado perfil de personalidad a través de los colores.

Therman

Informa el nivel de inteligencia de la persona a contratar.

Barsit:

Se utiliza para el personal Operativo.

Wonderlink:

Se utiliza para personal requerido en el área Administrativa

Machovers:

A través de grafología, informa de los deseos y proyecciones de la vida laboral del candidato.



Apéndice A.

Glosario:

Términos Básicos

En los términos de esta investigación se emplearán los siguientes términos básicos y sus significados respectivos:

Actitudes: Son las predisposiciones a responder a una situación de una determinada manera con reacciones favorables o desfavorables hacia algo. Por ejemplo: disposición de ánimo, actitud de servicio, actitud abierta al cambio.

Adquisición del Conocimiento: Etapa importantísima y proceso central en la creación de sistemas expertos. El ingeniero del conocimiento se encarga de crear y organizar un sistema de adquisición de conocimiento, con su respectiva base de conocimiento, a partir de la captación e interrogación de la experiencia previa del experto. El gran recurso para la adquisición es la entrevista y la conversación reiterada y sistemática entre el experto y el ingeniero.

Aptitudes: Tiene que ver con la facilidad, ocurrencia, autonomía, intuición, confianza, imaginación para un determinado número de tareas o actividades.

Aprender: Se entiende la creación de conocimiento, que es personal y habitualmente se realiza en los centros de estudio a todos los niveles, y con frecuencia creciente a distancia.

Aprendizaje: Un proceso de acceso a nuevos conocimientos de objetos, fenómenos o procedimientos, así como nuevo conocimiento de las relaciones entre objetos y/o fenómenos. Puede ser suficientemente primitivo como para aplicarse a una máquina o robot, como es el caso del aprendizaje de capturar una

tuerca, o para cosas tan complejas que los mismos humanos se equivocan al intentar adquirirlo.

Aprendizaje Adaptativo: Está enfocado a la resolución de problemas en el presente sin examinar la adecuación de las conductas de aprendizaje actuales.

Aprendizaje Empresarial: Facilitación de sesiones tendientes a desarrollar en los equipos de trabajo, competencias en la utilización de herramientas de aprendizaje, poderosas y prácticas, enfocadas hacia aprender antes, durante y después de cada proyecto y/o actividad. Convirtiendo así las interacciones entre los miembros de una organización en verdaderas experiencias de aprendizaje y crecimiento.

Aprendizaje Generador: Se refiere a la creación, requiere el pensamiento sistémico, la visión compartida, el dominio personal, el equipo que aprende, la tensión creativa entre la visión y la realidad actual.

Aprendizaje Organizacional: Es el proceso de detección y corrección de errores.

Asociación: Enlace o relación entre elementos con datos que provee o aumenta el contenido de información y supuestamente disminuye la entropía. Un proceso del cerebro que enlaza la entrada perceptual con el conocimiento almacenado.

Autoestima: Es el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Esta se aprende, cambia y la podemos mejorar. Es a partir de los 5-6 años cuando empezamos a formarnos un concepto de cómo nos ven nuestros mayores (padres, maestros), compañeros, amigos, etcétera y las experiencias que vamos adquiriendo.

Base de Conocimiento: Típicamente se utiliza para descubrir cualquier recolección de información que también incluya referencias de contexto o experiencia hacia otros meta datos.

Benchmarking: Es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia organización. Aprendizaje de los demás, es una investigación continua y una experiencia de aprendizaje la cual asegura que se están observando las mejores prácticas del sector.

Técnicas de Benchmarking:

Hay cuatro niveles a los que hay que atender para realizar este proceso:

Benchmarking Interno: El análisis de la cadena de valor de la organización propia aportara los primeros datos sobre los cuales son los aspectos que mejor o peor funcionan en la organización.

Benchmarking Primario.- Se recaba información directamente de la competencia. Gonzalo Alegría recomienda la consulta a los antiguos empleados de otras empresas.

Benchmarking Cooperativo: Consiste en la realización de un intercambio de información con las empresas competidoras.

Benchmarking Secundario: Recompilamos información de dominio público sobre un sector de actividad, las empresas competidoras, los mercados, los clientes, proveedores, etc. Internet permite conseguir información.

El objetivo es descubrir cuál es el valor añadido de otras empresas. Cuáles son los competidores y cuáles son sus debilidades y fortalezas.

Captura de Activos de Conocimiento: Creación de bases de conocimiento que contienen el aprendizaje de la organización obtenido durante la ejecución de proyectos o programas, con el fin de transferirlo al resto de la organización y poder re-utilizarlo en futuras oportunidades y con impacto positivo en el negocio. El proceso de captura de activos de conocimiento se inserta así en el ciclo del conocimiento, destilando y empaquetando el aprendizaje.

Cognición: Procesamiento intelectual avanzado de la información, maduración de la información por el gran salto de encontrarle significado. Pensar. Considerar. Capacidad para sintetizar diversas fuentes de información para la toma de decisiones. Como parte de un mapa del conocimiento, la cognición es la aplicación del conocimiento que se ha intercambiado a través de la intermediación, la exteriorización y la interiorización.

Combinación: Es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, Chat, foros, entre otros, y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos que produzcan conocimiento explícito.

Comunicación: Un proceso de ida y vuelta involucrando transmisión y recepción.

Conocimiento: Es aquella información almacenada en una entidad y que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo a ciertos objetivos. Se puede dividir en dos grupos: Uno natural que pertenece a los organismos vivos con sistema nervioso y el otro, artificial, que poseen aquellos mecanismos que simulan o reproducen parcialmente al sistema natural. Ideas o comprensión que posee una entidad y que son usadas para ejecutar una acción eficaz y lograr el objetivo de esa entidad. Reside en el usuario y no en el conjunto de información de los archivos y sistemas de soporte de las organizaciones. La mayoría de la gente tiene la sensación intuitiva de que el conocimiento es algo más amplio, más profundo y más rico que los datos y la información. Para Davenport y Prusak (1999) el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

Es una aplicación de la información, que existe solo en la mente humana. El conocimiento es una propiedad individual y nunca es totalmente compartido solo parcialmente.

Cultura Organizacional: Es un conjunto de estructuras de significado colectivo, sobre las que los miembros de la organización se apoyan para interpretar la naturaleza de su mundo y su interrelación.

Empowerment.- Término Ingles que se traduce como capacitación o potenciación. Fomentar la participación activa de las personas en aras de construir de una forma activa y conjunta, una organización, comunidad o sociedad, en la que los individuos sean conscientes, se sientan competentes y sean realmente los constructores de su historia.

Exteriorización: La transferencia de conocimiento desde la mente de sus poseedores hacia un banco externo, en la forma más eficiente posible. Las herramientas de exteriorización ayudan a la construcción de mapas de conocimiento. Ellas captan y organizan conjuntos entrantes de conocimiento explícito y crean agrupaciones de conocimiento.

Información: La palabra “informar” significa originalmente “dar forma a” y la información es capaz de formar a la persona que la consigue, proporcionando ciertas diferencias en su interior o exterior. Es el dato que ha sido elaborado para hacerlo utilizable, por que en cualquier momento reside en un contexto relacional, tiene un significado y este significado puede ser útil...o no serlo; es útil, para dar respuesta a las preguntas ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde? Y ¿Cuándo?

Es la inteligencia humana la que convierte la información en conocimiento.

Innovación.- Es la primera aplicación práctica de una idea de manera tal que haya un amplio y patente reconocimiento a un individuo o a una organización.

Interiorización: Transferencia de conocimiento explícito de un banco de memoria externo (temporal o permanente) hacia un individuo, en la forma más útil y eficiente posible. Existen dos aspectos de la interiorización: la extracción y la filtración. Una de las cuatro funciones claves de la gerencia del conocimiento.

Organización de Aprendizaje: Es la organización en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido de cotidiano. Un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear. Organización con una filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre.

Outplacement.- Término anglosajón, mejor conocido como recolocación, redistribución de los efectivos laborales, cuyo puesto de trabajo ha desaparecido o cuya productividad se ha visto mermada. La recolocación suele implicar facilitar y agilizar la búsqueda y encuentro de un nuevo trabajo para la persona que acaba de perderlo o está próxima a esta situación, ya que por algún motivo, se ve abocada a abandonar la Organización actual.

Outsourcing: es una megatendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio.

Rasgos de Carácter.- Es una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado por ejemplo: confianza en sí mismo, autocontrol y resistencia al estrés, entre otros.

Redes Virtuales: Implantación de mecanismos electrónicos de comunicación que conecten conjuntos de individuos con intereses comunes para intercambiar.

Reingeniería: Implica un cambio radical en los procesos organizacionales para lograr incrementos significativos en la eficacia. Repensamiento de la manera fundamental de hacer el negocio.

Representación del Conocimiento: El resultado, por parte del humano de la maduración semántica de la información y su comprensión experiencial, se denomina conocimiento.

Socialización: Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

Know-what, que se refiere al conocimiento acerca de los hechos. Es un conocimiento cercano a lo que se denomina normalmente información.

Know-why, que se refiere al conocimiento científico de los principios y leyes de la naturaleza. Este tipo de conocimiento es la base del desarrollo tecnológico y de avances en productos y procesos en muchas industrias. La producción y reproducción de este tipo de conocimiento se organiza a menudo en organizaciones especializadas, tales como laboratorios de investigación y universidades.

Know-how, que se refiere a las habilidades o a la capacidad para hacer algo. Es típicamente una forma de conocimiento desarrollado y mantenido dentro de los límites de una empresa individual. Una de las razones más importantes para la formación de redes industriales es la necesidad que tienen las empresas de compartir y combinar elementos del know-how.

Know-who, que se refiere a la información acerca de quién sabe qué y quién sabe cómo hacer qué. Involucra la formación de relaciones sociales especiales que permiten el acceso a expertos y uso de sus conocimientos de manera eficiente.

Mientras que el know-what y el know-why pueden obtenerse por medio de libros, reportes y bases de datos, las otras dos formas de conocimiento se generan a través de la experiencia práctica. El know-how se aprende típicamente en situaciones donde un aprendiz sigue al maestro y depende de él como autoridad en la materia. El know-who se aprende como producto de una práctica social y en ocasiones en ambientes educativos especializados. También se desarrolla en el

trato cotidiano con clientes, subcontratistas e institutos independientes. El know-how es conocimiento socialmente incorporado que no puede transferirse fácilmente por medio de canales formales de comunicación.

Elementos que interactúan con el conocimiento

La definición de conocimiento también nos permite referirme a diversos elementos con los que se halla relacionado.

Los datos. Los datos son la representación más o menos aislada de elementos abstraídos de la realidad a partir de los modelos mentales de un individuo o conjunto de ellos. De forma análoga, también se han definido como elementos de la realidad abstraídos de la misma con el fin de identificar hechos de forma discreta (Davenport y Prusak, 2000). Es decir, los datos no aportan por sí solos ninguna explicación sobre los sucesos que describen. Por tanto, tiene que ser interpretados, por las personas para tener significado.

La Información. Se genera a partir de datos seleccionados, organizados y procesados de acuerdo a criterios preestablecidos. La existencia de criterios dota de significado y de intencionalidad a la información resultante, con el mismo objetivo de modificar alguna percepción de los receptores de la misma (Davenport y Prusak, 2000; Drucker, 1998). Los métodos básicos para convertir datos en información y, al mismo tiempo, dotarlos de significado son la categorización, la contextualización, el análisis y la síntesis.

La Inteligencia.- Se puede definir como la capacidad de planear y resolver problemas de forma no rutinaria. Cabe señalar que la aplicación de la inteligencia no resulta usual a causa de la energía que necesita y la incertidumbre que genera. En primer lugar, el concepto de inteligencia está inseparablemente unido al de innovación, ya que sin la aplicación de la inteligencia toda actividad sería mecánica y sola respondería a situaciones preconcebidas. Por el contrario, la aplicación de la inteligencia humana produce múltiples innovaciones en diversas dimensiones, como la construcción o modificación de sistemas y modelos, la modificación de hipótesis, nuevos modelos de utilidad, etc. De esta forma, el **concepto de organizaciones inteligentes (Senge, 1992)** permite comprender los

procesos relacionados en aquellas organizaciones caracterizadas porque sus miembros desarrollan un gran numero de actividades inteligentes.

El Aprendizaje. Es el proceso mediante el cual se adquiere el conocimiento. Por tanto, es lógica la propensión de las personas al aprendizaje ya que supone el principal mecanismo para la socialización y la supervivencia. Cuando el aprendizaje se realiza de forma intencionada mediante la metodología y con unos objetivos determinados nos encontramos en el caso de la formación.

Independientemente de sí la formación es presencial o autoformación, este representa un caso específico en el aprendizaje. Alrededor del aprendizaje como referencia central en la creación y difusión del conocimiento se han generado diversos conceptos de interés para el análisis, tal como los de la “Organización que Aprende” y el de “aprendizaje organizativo”.

Activos Intangibles

La gestión que toma en cuenta los activos intangibles. Activos, hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas, como el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional, los tres bloques de activos intangibles reconocidos por el Modelo de Capital Intelectual.

Apéndice B.

Bibliografía

Libros:

- Alles, Martha. Desempeño por Competencias Evaluación de 360º, Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica, 2002.
- Alles, Martha. Elija al mejor. Cómo entrevistar por Competencias, Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica, 2002.
- Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica, 2003.
- Arbonies L. Ángel, Conocimiento para Innovar, 2ª Edición México, 2006. Edit. Díaz de Santos.
- Basurto, Aníbal Sistema Empresa Inteligente, México, 2005, Editorial Empresa Inteligente.
- Beazley, Boemisch y Harden, La Continuidad del Conocimiento en las Empresas, México, 2006. Grupo Editorial Norma.
- Brooking, Annie: El Capital Intelectual, El Principal activo de las empresas del tercer milenio. España, Ed. Paidos. 1997.
- Canals, Agustí. Gestión del Conocimiento. España, Ed. Gestión 2000. 2000.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Ed. Mc Graw Hill. Marzo 2003.
- Dessler, Gary, Administración de Personal. Octava Edición. México, Edit. Prentice may. 2001.
- Díaz Khadem, Alineación Total, México 2006, México 2006, Grupo Editorial Norma.
- Egán, Gerard. El Valor Agregado de los Empleados en las Organizaciones. México. Ed. Prentice Hall. 1996.

- Fernández López Javier, Gestión por Competencias, México, 2006, Edit. Prentice Hall.
- Fletcher, Shirley, Análisis de Competencias. México, Panorama Editorial
- Goleman Daniel, La Inteligencia Emocional en la Empresa, 3^a Edición, México 2006, Edit. Vergara.
- Haas Elizabeth, Enseñanzas de Peter Drucker, México, 2007, Edit. Mc Graw Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista, Metodología de la Investigación. Tercera Edición, México, 2003, Edit. Mc Graw Hill.
- Hernández Forte Virgilio, Mapas Conceptuales. La Gestión del Conocimiento en la Didáctica, México, 2005, Edit. Alfa omega.
- Kaplan, Robert, Norton, David, Balanced Score Card. Ed. Gestión 2000. 1999.
- Kaplan, Robert, Norton, David. Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. 2001.
- Mathis, Robert. L / Jackson, John H. Fundamentos de Administración de Recursos Humanos, perspectivas esenciales. Ed. Argentina: Internacional Thomson editores, 2003.
- Maristany, Jaime. Administración de Recursos Humanos. Argentina: Prentice Hall, 2000.
- Mitrani, Dalziel, Suárez de Puga. Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. España. Ediciones Deusto.1999.
- O Connor, Blanchard, Administración por Valores, México, 2006, Grupo Editorial Norma.
- Ríos Cantu Graciela, ¿Cómo conseguir triunfadores para tu empresa?, México, 2002. Edit. Electro-comp., S.A. de C.V.
- Rivas, Luis Arturo, La Gestión de Competencias en México y el Servicio de Carrera, Segunda Edición Electrónica, México, 2003.
- Rivas, Luis Arturo, Gestión Integral de Recursos Humanos, Primera Edición Electrónica, México, 2001.

- Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner. La Quinta Disciplina en la Práctica. España. Ed. Granica, 1999.
- Senge Peter. La Quinta Disciplina. México, Edit. Granica, 2004.
- Tissen, Adriessen, Lekame. El Valor del Conocimiento. España, Ed. Prentice Hall. 2000.
- Ulrich, Dave. Recursos Humanos Champions. Argentina 1999.
- Ventura Juan, Ordóñez de Pablo, arias Ana María, Capital Intelectual y Aprendizaje Organizativo, Nuevos desafíos para la Empresa. Madrid, 2003, Edit. AENOR.
- Vera Smith Fernando, Indicadores, México 2003, Do fiscal Editores.
- Villarreal, René, Tania. IFA La Empresa Competitiva sustentable en la era del Capital Intelectual. México, Ed. Mc Graw Hill, Junio 2003.
- Wei Choo Chun, La Organización Inteligente. Ed. Oxford, 1999.
- Werther, Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, México, Edit. McGraw-Hill, 2000 Quinta Edición.

El contexto que marca la lectura de estos libros abarca de gran manera el estudio de la Gestión del Conocimiento, no tanto desde el punto de vista tecnológico, sino más bien desde el punto de vista organizacional.

Revistas:

- Adminístrate Hoy, No 99, Agosto 2002.
- Conocimiento y Dirección, Edición 69/2007.
- Conocimiento y Dirección, Edición 70/2007.
- Conocimiento y Dirección, Edición 71/2007.
- Conocimiento y Dirección, Edición 72/2007.
- Conocimiento y Dirección, Edición 73/2007.
- Conocimiento y Dirección, Edición 74/2007.
- Laboral, año XIII, 2005 No 150, Abril/05.
- Laboral, año XIV, 2005 No 159, Enero/06.
- Laboral, año XIV, 2006 No 162, Abril/06.

Management Today año XXXIII, No 8 Febrero-Marzo 2008

Management Today año XXXIII, No 3 Junio Julio 2007.

Management Today año XXXIII, No 2 Mayo Junio 2007.

Management Today año XXXIII, No 1 Marzo Abril 2007.

Revista Nosotros. División Centro Occidente año 12, No 22. Octubre 2002

Talento Humano, Primer semestre 2007. Año 4 No 7.

Talento Humano, Segundo Semestre 2007. Año 4 No 8.

Los artículos y revistas citadas dentro de este estudio han abarcado mas bien áreas estratégicas y de gestión, sin dejar de profundizar en el contexto de la Gestión del Conocimiento, orientado a generar un modelo con bases robustas.

Cabe destacar que la Internet se presenta como una gran fuente de información y conocimiento, la cual contribuyo a la profundidad de este estudio y al nivel de actualidad de los datos entregados.

Apéndice C

1 Análisis bibliográfico

Dentro del estudio bibliográfico realizado para el presente trabajo cabe destacar los siguientes:

Libros

- **La Quinta Disciplina en la Práctica** (Peter Senge, 1990): El autor presenta un análisis de los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones desde el punto de vista sistémico, la modificación de modelos mentales, las visiones compartidas, la apertura, entre otras.
- **El Capital Intelectual** (Annie Brooking 1997): Esta es una de las primeras obras en analizar el Capital Intelectual con un enfoque sistémico.
- **El Valor del Conocimiento** (Tissen, Adriessen, Lekame 2000): El autor muestra como convertir el conocimiento intangible en valor empresarial tangible creando una organización basada en los procesos, los equipos y las comunidades.
- **El Valor Agregado de los Empleados en las Organizaciones** (Gerard Egán 1996): Se enfoca en el lado oculto de cualquier organización: aquellas prácticas y creencias informales e implícitas que distinguen a una compañía de otras.
- **IFA La Empresa competitiva sustentable en la era del Capital Intelectual** (René Villarreal 2003): Enfrentar con éxito la hipercompetencia global de la nueva economía del conocimiento implica desarrollar empresas IFA.
- **La Organización Inteligente** (Wei Choo 1999): El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.
- **Gestión del Conocimiento** (Agustí Canals 1999): Es una selección de artículos analizados en los últimos años en la revista electrónica know Org.
- **Balanced Score Card** (Kaplan, Nortón 2000): Nos muestra la forma en que los Directivos pueden utilizar esta herramienta revolucionaria para movilizar a su gente a fin de que cumplan la Misión de la Empresa.

- **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia:** (Kaplan, Nortón 2000): Se expone como conseguir que la estrategia y el cuadro de mando integral se implanten con éxito.
- **Desempeño por Competencias:** (Martha Alles 2002): Aborda un aspecto indispensable para el buen manejo integral de los Recursos Humanos en todo tipo de organización: la medición y evaluación al desempeño del personal.
- **Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias:** (Martha Alles, 2003): Cubre desde la etapa inicial de atracción y selección de personal hasta la desvinculación final.
- **Elija el mejor. Cómo entrevistar por Competencias:** (Martha Alles 2003): Es una fuente de consulta para conducir entrevistas de selección de personal.
- **Ánalisis de Competencias Laborales:** (Shriley Fletcher 2000): Nos permite Planear los usos reales y potenciales de los resultados del análisis.
- **Administración de Recursos Humanos** (Idalberto Chavenato): Destaca que el éxito depende más en el actual ambiente de una eficaz Administración de los Recursos Humanos.
- **Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos** (Alain Mitrani, Murray M. Dalziel e Ignacio Suárez de Puga): Propone métodos para la gestión de los recursos humanos, describe con detalle el concepto de competencias y da soluciones prácticas para la gestión de los recursos humanos mediante la aplicación de dichas competencias.
- **La Gestión de Competencias en México y el Servicio de Carrera.** (Dr. Luis Arturo Rivas Tovar). Se hace referencia a la competitividad, así como a las competencias laborales en su enfoque orientado tanto a los Ejecutivos, como a los trabajadores y a la necesidad de que las competencias se valoren en el lugar de trabajo.
- **Gestión Integral de Recursos Humanos.** (Dr. Luis Arturo Rivas Tovar). Toman como factor esencial del Capital Intelectual al Capital Humano como fuente de cambio y desarrollo de los otros factores. Considera que la identificación y Gestión del Capital Intelectual es una fuente de ventaja competitiva.

- **La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización inteligente.**
SENGE, Peter (1990-1992): El autor presenta un análisis de los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones desde el punto de vista sistémico, la modificación de modelos mentales, las visiones compartidas, la apertura, entre otras. Senge conceptualiza la organización humana, la organización inteligente, que justifica la necesidad de realizar aplicaciones dinámico – sistémicas para facilitar el proceso de aprendizaje organizacional. Enfatiza que una organización inteligente sería aquella en donde el enfoque de aprendizaje planteado se difunda ampliamente, donde su mayor potencialidad radique en su capacidad de aprender.
- **Conocimiento para Innovar: (Arbonies L. Ángel).** El gran reto organizativo de nuestro tiempo no es acumular contenidos, sino transformar el talento individual en inteligencia colectiva, donde aprender no es suficiente, donde lo decisivo es crear valor.
- **¿Cómo conseguir triunfadores para tu empresa? (Ríos Cantu Graciela).** El éxito de una empresa radica en el talento y las potencialidades humanas de los miembros que las integran.
- **Administración por Valores (O Connor, Blanchard).** Describe como cualquier compañía puede alcanzar un nuevo nivel de éxito organizacional, de grupo e individuales.
- **Enseñanzas de Peter Drucker (Haas Elizabeth).** Captura los conceptos visionarios en Administración, los aplica a los riesgos y oportunidades claves del negocio y expone las opiniones de Drucker sobre las prácticas de negocios, cambios económicos y tendencias actuales, muchos de los cuales él predijo hace varias décadas.
- **La Inteligencia Emocional en la Empresa (Goleman Daniel).** Realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicando al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control en sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa, y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.
- **Mapas Conceptuales. La Gestión del Conocimiento en la Didáctica (Hernández Forte Virgilio).** La técnica de los mapas conceptuales o redes

semánticas, se está difundiendo velozmente en todo el mundo, debido a que es un recurso confiable para la representación y Gestión del Conocimiento, a actividades que contribuyen de modo decisivo al aprendizaje.

- **Indicadores, México 2003, Do fiscal Editores (Vera Smith Fernando).** Resaltar la importancia que los indicadores tienen para la Administración, en especial para el proceso de control.
- **Alineación Total (Díaz Khadem).** Como convertir la visión de la empresa en realidad, mediante la alineación de las capacidades de los empleados.

DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DE LOS CAPITULOS

Resumen Ejecutivo.- (En Español), mediante el cuál se incluirán los puntos principales, la justificación, Objetivos, resultados y conclusiones del trabajo.

Sumario (En Inglés), se hará una traducción al Inglés del Resumen, para dar a conocer a un mayor número de lectores el trabajo de investigación.

Capítulo 1.- Introducción.- en esta parte se enunciará el propósito del presente estudio, haciendo mención de los antecedentes más relevantes, así como la importancia del mismo.

Capítulo 2.- Marco Teórico. En este capítulo me referiré a las citas bibliográficas, datos o puntos de vista de otros autores relacionados con el tema que me ocupa.

Capítulo 3.- Diseño Metodológico de la Investigación. En este capítulo se desarrollará el trabajo de investigación.

Capítulo 4.- Análisis de Resultados. En este capítulo se incluirán los descubrimientos y resultados obtenidos en forma objetiva, exacta y clara que resulten del trabajo realizado.

Capítulo 5.- Conclusiones. Dentro de este capítulo se incluirán en forma sencilla y corta las conclusiones a que se haya llegado, una vez terminado el trabajo, así como las recomendaciones que se consideren adecuadas en beneficio de la Institución.

Apéndice D.

FORMATOS DE GESTIONAROS APLICADOS

Apéndice E.

FORMATOS LABORALES

Fecha de aplicación: _____

CUESTIONARIO

El único fin del presente cuestionario es servir de apoyo en la formulación de tesis para obtener el grado de Maestro en Administración.

Proceso: _____

Categoría: _____

Antigüedad: _____

Nivel de escolaridad: _____

1. ¿ Has escuchado hablar del termino “Competencia Laboral”?
si _____ no _____

Si las competencias laborales definen las aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos necesarios para desempeñar con éxito cada actividad laboral.

2. ¿ Consideras positivo que la selección del personal de nuevo ingreso se efectuará con base a competencias laborales definidas para la institución?
si _____ no _____

3. ¿ Consideras positivo que se definieran competencias laborales para tu puesto?
si _____ no _____

4. ¿ Estarías de acuerdo en que una vez definidas las competencias laborales para tu puesto se te capacitará de acuerdo a las mismas?
si _____ no _____

5. ¿ Sabías que tu experiencia constituye una competencia laboral?
si _____ no _____

6. ¿ Consideras que con la aplicación de competencias laborales definidas para la Institución, se pueda efectuar una predicción de la actuación del personal de nuevo ingreso?
si _____ no _____

7. ¿ Consideras positivo que la evaluación al desempeño se efectuara con base en competencias laborales?
si _____ no _____

8. ¿ Sabías que las grandes empresas en el mundo aplican en todos los procesos del área laboral competencias laborales?
si _____ no _____

9. ¿Consideras que cuentas con los conocimientos y experiencias necesarios para el desarrollo eficiente de tus labores?

si_____ no_____

10. ¿Considerarías positivo la aplicación de un sistema de competencias laborales en la institución?

si_____ no_____

GRACIAS POR PARTICIPAR

CUESTIONARIO PARA DETERMINACION DE COMPETENCIAS LABORALES

Se le pide evaluar a un Agente Comercial de Alto Desempeño

Nombre del Evaluador:

Puesto: _____

Proceso:

Utilizando una escala del 1 al 10 donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta, señala de acuerdo a su importancia

1.- ¿Qué conocimientos tiene para obtener resultados en su puesto?

2.- ¿Qué habilidades tiene para obtener resultados de su puesto?

_____	Trabajo en equipo	_____	Toma de decisiones
_____	Adaptación al cambio	_____	Capacidad de aprendizaje
_____	Admón. efectiva del tiempo	_____	Capacidad de negociación
_____	Resolución de Problemas	_____	Ánalisis de Información
_____	Establecer objetivos	_____	Tolerancia al stress

Otras en sustitución a las propuestas:

3. ¿Qué actitudes le favorecen en la consecución de resultados de su puesto?

_____	Servicio	_____	Tolerancia
_____	Aprendizaje	_____	Satisfacción
_____	Entusiasmo	_____	Compromiso Organizacional
_____	Entrega	_____	Optimismo
_____	Cooperación	_____	Confianza en si mismo

Otras en sustitución a las propuestas:

4.- ¿Qué rasgos de personalidad le favorecen la consecución de resultados de su puesto?

<input type="checkbox"/>	Autocontrol	<input type="checkbox"/>	Objetividad
<input type="checkbox"/>	Autoestima	<input type="checkbox"/>	Necesidad de Logro
<input type="checkbox"/>	Competitividad	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad
<input type="checkbox"/>	Creatividad	<input type="checkbox"/>	Tolerancia
<input type="checkbox"/>	Estabilidad Emocional	<input type="checkbox"/>	Motivación

Otros en sustitución a los propuestos:

5.- ¿Qué valores personales requiere en su puesto?

<input type="checkbox"/>	Sinceridad	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad
<input type="checkbox"/>	Honradez	<input type="checkbox"/>	Lealtad
<input type="checkbox"/>	Puntualidad	<input type="checkbox"/>	Respeto
<input type="checkbox"/>	Integridad	<input type="checkbox"/>	Confianza
<input type="checkbox"/>	Honestidad	<input type="checkbox"/>	Liderazgo

Otros en sustitución a los propuestos:

6.- ¿Qué le motiva para ser mejor en su puesto?

<input type="checkbox"/>	Status	<input type="checkbox"/>	Económico
<input type="checkbox"/>	Desarrollo	<input type="checkbox"/>	Logro
<input type="checkbox"/>	Familia	<input type="checkbox"/>	Promoción
<input type="checkbox"/>	Trascender	<input type="checkbox"/>	Satisfacción Personal
<input type="checkbox"/>	Seguridad Laboral	<input type="checkbox"/>	Alcanzar Objetivos

Otros en sustitución a los propuesto

7.- ¿Qué aptitudes le favorecen en la consecución de resultados de su puesto?

<input type="checkbox"/>	Tolerancia a la presión	<input type="checkbox"/>	Orientación a la calidad
<input type="checkbox"/>	Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	Innovación
<input type="checkbox"/>	Manejo de conflictos	<input type="checkbox"/>	Alto rendimiento
<input type="checkbox"/>	Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	Capacidad de aprendizaje
<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Ánálisis y sentido común

Otros en sustitución a los propuestos:

CUESTIONARIO PARA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES DIFERENCIADORAS:

Se les pide evaluar a un agente comercial de Medio Desempeño

Nombre del Evaluador: _____

Puesto: _____

Proceso: _____

Utilizando una escala del 1 al 10 donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta, señala de acuerdo a su importancia

1.- ¿Qué conocimientos le hacen falta para obtener resultados en su puesto?

2.- ¿Qué habilidades le hacen falta para obtener resultados de su puesto?

3. ¿Qué actitudes le hacen falta en la consecución de resultados de su puesto?



División Centro Occidente
Proceso Proveedor de Personas Talentosas

4.- ¿Qué rasgos de personalidad le favorecen la consecución de resultados de su puesto?

5.- ¿Qué valores personales requiere en su puesto?

6.- ¿Qué actitudes le hacen falta para la consecución de resultados en su puesto?

Nombre: _____

1. ¿Cuál es su opinión del proceso de selección por el que paso?
2. ¿Creé que el método de selección fue el adecuado?
3. ¿Qué propuestas de mejora haría al proceso de selección?
4. ¿Para Usted qué es una Competencia Laboral?
5. ¿Qué competencias creé que tiene el puesto al que aspira?
6. ¿Creé Usted que es la persona idónea para ocupar el puesto al que aspira?
7. En lo personal con que competencias Laborales.

CURRÍCULUM VITAE

Nombre:

Dirección:

Teléfono:

Correo Electrónico:

Objetivo:

Experiencia Laboral:

<i>PERIODO</i>	<i>ORGANIZACION</i>	<i>CIUDAD</i>	<i>PUESTO</i>

Logros:

Educación:

<i>PERIODO</i>	<i>INSTITUCION</i>	<i>CIUDAD</i>	<i>PROFESION</i>

Logros:

Intereses:

Sugerencias:

SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha: _____

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)	Edad
Domicilio		Colonia	Código Postal
Entidad Federativa	Lugar de Nacimiento		Fecha de Nacimiento
Ciudad			
Nacionalidad	Vive con:	O Padres O Familia O Parientes O Solo	Estatura Peso
Personas que dependen de usted		Estado civil	
Hijos	Cónyuge	O Soltero	O Casado
Padres		O Otro (especifique)	
Otros			

DATOS LEGALES

Clave Unica del Registro de Poblacion	Afore	
Registro Federal de Contribuyentes	Número de Afiliación al IMSS	
¿Tiene licencia de manejo?	Tipo de licencia	Número
O No	O Sí	

INFORMACION FAMILIAR

Nombre	Vive	Finado	Domicilio	Ocupación
Padre				
Madre				
Esposa(o)				
Hijo(a)				
Hijo(a)				
Hijo(a)				

Favor de llenar este formato con letra de molde

FORMACION ACADEMICA

LICENCIATURA	
Institución	Nivel de Escolaridad

Estudios de Post-Grado

Institución	Descripción
-------------	-------------

EXPERIENCIA LABORAL

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que presta sus servicios		
Nombre de la compañía		
Dirección		
Teléfono		
Puesto Desempeñado		
Sueldo		
Motivo de la separación		
Nombre de su Jefe Directo		
Puesto de su Jefe Directo		

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Domicilio	Teléfono	Tiempo de conocimiento	Ocupación

Nota: No incluir familiares

¿Puede Viajar?
O Si O No (motivo)
¿Está dispuesto a cambiar lugar de residencia?
O Si O No (motivo)
Fecha en que podría presentarse a trabajar
¿Vive en casa Propia?
O No O Si

Competencias Laborales Requeridas:
Trabajo en Equipo
Innovación
Liderazgo
Orientación a la Promoción
Orientación al Cliente
Autoestima

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

- Documentos que debe acompañar**
- Título(copia)
 - Curriculum Vitae(original)
 - Memorandum de Calificaciones(copia)
 - Acta de Nacimiento(copia)
 - Identificación Personal(copia)
 - CURP(copia)

Firma del solicitante

PERFIL DE COMPETENCIA

DESCRIPCION

PUESTO: AGENTE COMERCIAL I

CLAVE: 15321

PROCESO: COMERCIALIZACION

DESCRIPCIÓN

MISIÓN DEL PUESTO:

SUPERVISAR Y APLICAR LA LEY DEL SERVICIO PUBLICO DE ENERGIA ELECTRICA Y REGLAMENTO, TARIFAS ELECTRICAS Y SU REGLAMENTO.



Calzada Ventura Puente 1653, Col. Viveros CP 58290 Tels: 01 (443) 322-53-43 322-53-38



FUNCIONES DEL PUESTO:

GENERALES:

Desarrollo Operacional de todas las actividades que conforman el proceso Comercial, ejerciendo para tal efecto las funciones de Dirección, Supervisión, Control y Capacitación.

Revisar que en la contratación de los servicios se efectué la investigación previa para la localización de
Adeudos.

Verificar la correcta aplicación de los depósitos de garantía.

Vigilar, y en su caso tomar medidas para que la atención al público sea adecuada y expedita.

Revisar en forma selectiva, la correcta aplicación de las solicitudes de servicio.

Evaluar diariamente las ordenes ejecutadas, no ejecutadas y pendientes y la correcta aplicación del sistema de radio - conexión.

Revisar el correcto manejo de documentos de contratación de servicios proporcionados a dependencias de la Secretaría de Educación Pública y otras Instituciones.



REQUERIMIENTOS

FORMACIÓN ACADEMICA: Ingeniero Electricista, Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Contaduría Pública.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES:

CONOCIMIENTOS:

Procedimientos Administrativos de Comisión Federal de Electricidad.
Tarifas Eléctricas en vigor y su interpretación.
Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica.
Reglamento de la Ley de Energía Eléctrica.



Probabilidad y Estadística del Proceso Comercial.

Medición de la Demanda Básica.

HABILIDADES:

Trabajo en Equipo
Toma de Decisiones
Capacidad de Negociación
Capacidad de Aprendizaje
Análisis de Información
Adaptación al Cambio
Resolución de Problemas
Establecer Objetivos
Administración del Tiempo
Tolerancia al Stress

ACTITUDES:



Innovación
Confianza en sí mismo
Compromiso Organizacional
Servicio
Entusiasmo
Entrega
Cooperación
Aprendizaje
Tolerancia
Satisfacción

RASGOS DE PERSONALIDAD:

Competitividad
Responsabilidad
Autoestima
Autocontrol
Objetividad
Creatividad
Estabilidad Emocional
Motivación
Necesidad de Logro
Tolerancia

VALORES:



Liderazgo
Responsabilidad
Honestidad
Integridad
Honradez
Respeto
Lealtad
Confianza
Sinceridad
Puntualidad

MOTIVOS:

Orientación a la Promoción
Alcanzar Objetivos
Familia
Satisfacción Personal
Seguridad Laboral
Desarrollo
Económico
Trascender
Logro
Status



APTITUDES:

Orientación al Cliente
Trabajo en Equipo
Innovación
Orientación a Resultados
Propensión al Estudio
Persistencia
Tolerancia a la Presión
Manejo de Conflictos
Iniciativa
Confianza en sí mismo

NIVEL DE EXPERIENCIA:

Dos años en Áreas Comerciales de Comisión Federal de Electricidad.

REQUISITOS FISICOS:

Excelente Condición Física para resistir condiciones extremas de trabajo.

DISPONIBILIDAD:

Inmediata.

OTROS:

FIRMAS

 Premio Nacional DE CALIDAD 2005	 EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE		
<p>Calzada Ventura Puente 1653, Col. Viveros CP 58290 Tels: 01 (443) 322-53-43 322-53-38</p>			

Personal Divisional

ELABORÓ:

**COMITÉ MIXTO DE PRODUCTIVIDAD
DIVISIONAL**

POR PARTE DE C.F.E.

REVISÓ:

POR PARTE DEL S.U.T.E.R.M

AUTORIZO:

REVISIÓN:

FECHA ULTIMA

REVISIÓN:

