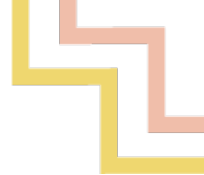


Manual de  
Competencias  
Empower



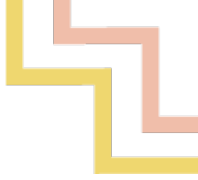
**empower**



## Índice de Contenidos

Introducción .....	3
Diccionario de Competencias Empower.....	6
¿Qué son las competencias laborales? .....	6
Teoría de las Inteligencias Múltiples y competencias.....	7
Definiciones de las inteligencias múltiples según Howard Gardner .....	7
Cuadro 2. Inteligencias múltiples y roles ocupacionales.....	8
¿En qué consiste el Diccionario de Competencias Empower? .....	9
Cuadro 3. Competencias Empower según tipo de inteligencia .....	9
Cuadro 4. Definiciones de Competencias Empower .....	11
¿Cómo se identifican, miden y evalúan las Competencias Empower? .....	12
Manual de puestos Empower.....	14
Tecnologías de Información .....	15
Desarrollo de sistemas tecnológicos.....	15
Economía creativa.....	17
Comunicación colectiva .....	19
Salud.....	20
Economía del cuidado .....	21
Producción industrial.....	23
Política .....	26
Seguridad y justicia.....	27
Educación .....	27
Administración.....	28
Transporte .....	32
Otros .....	32
Guía para el análisis funcional de puestos por competencias.....	33
Ejemplo #1: Gerente General.....	33
Ejemplo #2: Especialista en Ciencia de Datos .....	34
Ejemplo #3: Agente de servicio al cliente .....	35
Referencias bibliográficas .....	36





## Introducción

El Diccionario de Competencias Empower es una herramienta clave para aprovechar al máximo el potencial de nuestro ecosistema digital de desarrollo de talento. Empower te facilitará enormes eficiencias en el reclutamiento con base en habilidades y competencias, y en la gestión del talento de tu organización.

Determinar las competencias que necesita la persona trabajadora para desempeñarse exitosamente en las funciones de su puesto es la clave para:

- Tomar decisiones eficaces y eficientes para el reclutamiento del talento humano.
- Realizar análisis de brechas para identificar las diferencias entre las competencias actuales de la fuerza laboral y las competencias que necesita la organización.
- Diseñar e implementar planes de desarrollo profesional para el talento humano de la organización.
- Diseñar planes de compensación basados en las competencias de la persona trabajadora.

Según Chile Valora, las competencias laborales son los conocimientos, actitudes y habilidades que necesita una persona para cumplir exitosamente las funciones laborales de su puesto. La gestión por competencias es fundamental para el éxito de la gerencia del talento. El recurso humano tradicionalmente ha sido visto como una *comodity*: mano de obra. Además impera una mentalidad de "titulitis", definida por la Real Academia Española como la valoración excesiva de títulos académicos. Se equipara el potencial vocacional de una persona a sus títulos y credenciales académicas. Sin embargo, la revolución digital comenzó a cambiar esa dinámica tradicional del empleo. Con el surgimiento de la economía del conocimiento, las organizaciones se enfocan más en el talento humano de manera integral, de manera que, más allá de títulos y credenciales, hoy en día buscamos a las personas que dominan las competencias requeridas para desempeñarse en un puesto de trabajo con éxito.

El presente manual ofrece una guía detallada para que los usuarios empresariales Empower aprovechen nuestra plataforma digital para diseñar perfiles de puestos por competencias. Específicamente, el primer objetivo del manual es que conozcas el diccionario de Competencias Empower. El segundo objetivo es que, mediante las facilidades de la plataforma digital, utilices el diccionario para identificar las competencias requeridas para los puestos laborales de tu organización.

El manual de Competencias Empower se estructura en tres secciones. La primera sección explica los fundamentos teórico-metodológicos del diccionario de Competencias Empower. A nivel conceptual, se define primero qué son las competencias laborales. Luego, se expone y argumenta cómo la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner es el marco teórico fundamental para construir nuestro diccionario de competencias. Se presenta a continuación cómo





se identificaron y definieron las 23 competencias que componen el diccionario. Finalmente, se describen las categorías cualitativas de la escala de dominio de las Competencias Empower, en tanto la realización óptima de una función, tarea o actividad laboral depende de un nivel de dominio de competencias expresadas en conductas observables y medibles.

La segunda sección presenta el Manual de Puestos Empower. Este manual está compuesto por 116 puestos, organizados por sectores y actividades. Se describen las funciones de cada puesto y se identifican las tres competencias avanzadas claves, según el diccionario Empower, para realizar de manera exitosa las funciones de un puesto. Este manual es útil para que parametrices tus perfiles de puestos por competencias, en tanto puedes consultar si el manual ya contiene los puestos que te interesan y las competencias claves para un desempeño óptimo.

La tercera sección ofrece una guía de análisis funcional de perfiles de puesto para identificar las competencias necesarias, en el caso de que un puesto en tu organización no esté contemplado en el manual de puestos Empower. Con ella, podrás poner en práctica el mismo procedimiento que utiliza Empower en su manual de puestos para que identifiques las competencias requeridas para cualquier puesto de tu organización.

## ¿Cuál es la filosofía del talento humano de Empower?

Desde inicios del siglo XXI ha aumentado la creencia en la importancia del talento humano para determinar el éxito y la sostenibilidad organizacional (e.g., Iles, Chuai y Preece, 2010), así como para potenciar el desarrollo de las personas en sus puestos laborales. El talento humano ha sido definido de múltiples maneras y esta pluralidad conceptual se puede atribuir a diferencias en supuestos fundamentales y creencias sobre la naturaleza y el valor del talento (Gallardo, Dries y Cruz, 2013) – lo que tradicionalmente se conoce como filosofías del talento.

Principalmente, estas filosofías desacuerdan sobre dos nociones. Primero, sobre si sólo ciertas personas poseen talento versus si este es común entre la población (exclusivo versus inclusivo). Segundo, si el talento es determinado por la naturaleza o por la experiencia y el aprendizaje (innato versus desarrollable) (e.g, Meyers, van Woerkom y Dries, 2013). A partir de estas diferencias, se han identificado cuatro tipos de filosofías: exclusiva/innata, exclusiva/desarrollable, inclusiva/innata e inclusiva/desarrollable (Meyers y van Woerkom, 2014).

La filosofía exclusiva/innata argumenta que solamente un pequeño porcentaje de las personas tiene talento y que este posee un origen genético (Tansley, 2011). La perspectiva exclusiva/desarrollable también propone que el talento es poco común y que este resultará en desempeño excepcional solamente si es desarrollado sistemáticamente (Gagné, 2004). En cambio, la filosofía inclusiva/estable proviene de la psicología positiva y asume que todas las personas poseen sus propias fortalezas estables (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Los psicólogos positivos sugieren que las personas son felices y muestran su mejor desempeño cuando pueden ejercer sus habilidades (Peterson y Seligman, 2004). El cuarto tipo de filosofía sobre el talento humano (inclusivo/desarrollable) propone que cualquier persona puede llegar a desempeñarse de manera excepcional, a través del





# empower

entrenamiento y aprendizaje (e.g. Biswas-Diener, Kashdan, y Minhas, 2011). Este marco refleja la creencia en la capacidad humana de cambiar y crecer (Dweck, 2012).

El marco filosófico sobre talento humano de Empower se basa en supuestos tanto de la filosofía inclusiva/estable y la inclusiva/desarrollable. Desde Empower, se argumenta que **los seres humanos poseen una configuración única de un potencial lleno de habilidades y talentos inherentes, los cuales son capaces de conocer por sí mismos(as) mediante la autoobservación y reflexión.** Además, las personas poseen la agencia humana de decidir cómo desarrollar y aplicar sus talentos y habilidades en comportamientos que conllevan a sobresalir y autorealizarse en actividades de vida que les apasionan.





## Diccionario de Competencias Empower

Un diccionario de competencias es una colección de competencias que define de forma específica las habilidades necesarias para desempeñarse en puestos laborales. El diccionario de Empower está compuesto por 23 competencias, basadas en la Teoría de Inteligencias Múltiples de Howard Gardner. A continuación, definimos qué son las competencias laborales. Seguidamente, exponemos la teoría de Gardner y su relación con las competencias. Luego, detallamos en qué consiste y cómo se desarrolló el diccionario de competencias Empower. Finalmente, explicamos cómo medimos las competencias mediante su nivel de dominio.

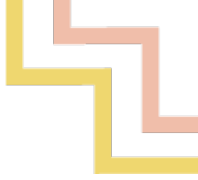
### ¿Qué son las competencias laborales?

Abundan decenas de definiciones de lo que es una competencia laboral (ver Singh Chouhan y Srivastava, 2014). Sin embargo, muchas de estas conceptualizaciones comparten elementos comunes. Por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una competencia como "la capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. En otras palabras, una competencia es la capacidad real, demostrada y efectiva para llevar a cabo una actividad laboral plenamente identificada."

De manera similar, la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, Chile Valore, conceptualiza las competencias como "todos los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral." Igualmente, Boyatzis (1982) planteó que una competencia es la característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño positivo en un puesto de trabajo concreto.

A partir de estas definiciones, se puede argumentar que el talento humano está relacionado con lo que son competencias laborales. En esencia, las competencias son la capacidad de aplicar el talento humano en las conductas requeridas para realizar las funciones de un puesto con éxito. Y también, al igual que con el talento humano, mediante el entrenamiento y aprendizaje, las personas pueden desarrollar nuevas competencias (*reskilling*) para adaptarse a nuevos puestos laborales, y mejorar el dominio de las competencias que poseen (*upskilling*) para desempeñarse mejor en puestos actuales.





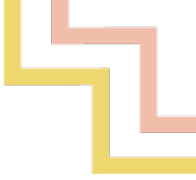
## Teoría de las Inteligencias Múltiples y competencias

El modelo de competencias Empower se basa en la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, la cual ofrece un marco teórico pertinente y útil para comprender las competencias y el papel que desempeñan en el campo ocupacional. Esta teoría es una propuesta de la psicología cognitiva que rechaza la noción tradicional de inteligencia y los métodos para medirla. El concepto de inteligencias múltiples hace referencia a la diversidad de las competencias humanas. Las personas pueden tener fortalezas en algunas competencias para hacer algo y debilidades en otras competencias. Las experiencias de vida de una persona son cruciales para determinar las fortalezas y debilidades en diversas inteligencias – y sus competencias asociadas – y también para desarrollar las diferentes inteligencias. Por tanto, la premisa más importante de esta teoría es que todas las personas son inteligentes en diferentes maneras y cada individuo tiene una configuración de competencias humanas, distintas en función de sus inteligencias predominantes. Gardner propuso siete tipos de inteligencias (ver cuadro 1).

### Definiciones de las inteligencias múltiples según Howard Gardner

Tipo de inteligencia	Definición
Interpersonal	Es la capacidad para entender a las personas: lo que les motiva, cómo trabajan cómo trabajar con ellos de forma cooperativa.
Intrapersonal	Es la capacidad de formarse un modelo ajustado, verídico, de uno mismo y de ser capaz de usar este modelo para desenvolverse eficazmente en la vida.
Musical	Es la capacidad musical, la consciencia y apreciación del sonido, el reconocimiento de tonos, ritmos y patrones, y la comprensión de la relación entre sonido y emoción.
Visual-espacial	Es la capacidad para formarse un modelo mental de un mundo espacial y para maniobrar y operar usando este modelo.
Kinestésica	Es la capacidad para resolver problemas o para elaborar productos empleando el cuerpo, o partes del mismo.
Lógica/Matemática	Es la capacidad de detectar patrones, deducir y aplicar el razonamiento científico, analizar problemas, realizar cálculos matemáticos y comprender las relaciones causa-efecto.
Lingüística	Es la capacidad de retención, interpretación y explicación de ideas e información mediante el lenguaje (oral y escrito), además de la capacidad de comprender la relación entre comunicación y significado.





Según Gardner (2006), cada una de las siete inteligencias se asocia a competencias específicas que tienen un valor importante para el talento y el desempeño en el campo ocupacional. El cuadro 2 presenta ejemplos de profesiones y ocupaciones asociados por Gardner a cada tipo de inteligencia.

## Cuadro 2. Inteligencias múltiples y roles ocupacionales

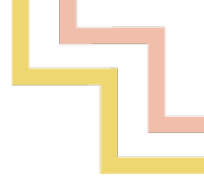
Tipo de Inteligencia	Ejemplos de roles ocupacionales
Interpersonal	Político, vendedor(a), doctor(a), mediador, abogado(a)
Intrapersonal	Psicólogo(a), paramédico, cuidador(a), policía
Musical	Músico, cantante, compositor(a), DJ, ingeniero(a) acústico
Visual-espacial	Arquitecto(a), diseñador(a) gráfico, fotógrafo(a), escultor
Kinestésica	Bailarín(a), actor, atleta, chofer, bombero(a), chef
Lógica	Científico(a), ingeniero(a), contador(a), analista, experto(a) en computación
Lingüística	Escritor, abogado(a), periodista, docente, traductor

Ahora bien, el mismo Gardner propone que el talento para desempeñarse con éxito y auto-realizarse en una ocupación o puesto no depende necesariamente de las competencias derivadas de una sola inteligencia, sino más bien de una combinación de competencias de distintas inteligencias.

A partir de las propuestas de Gardner, se puede plantear una relación directa entre las inteligencias predominantes de una persona, la fortaleza de sus competencias asociadas y la capacidad de realizar funciones laborales de manera eficiente, eficaz y con alto desempeño. También, las organizaciones pueden invertir en procesos de *reskilling* y *upskilling* para que las personas desarrollen sus inteligencias y competencias menos predominantes.







## ¿En qué consiste el Diccionario de Competencias Empower?

El diccionario de Empower se basó en la identificación de competencias claves asociadas a cada tipo de inteligencia planteada por Howard Gardner. Se construyó un diccionario de 23 competencias ligadas a las siete inteligencias.

El diccionario incluye la definición de cada competencia y una descripción cualitativa de tres niveles de dominio para todas las competencias (aprendiz, intermedio, avanzado). A partir del marco conceptual expuesto anteriormente, se utilizaron los siguientes criterios para seleccionar las 23 competencias del diccionario. 1) Las competencias son de orden cognitivo-conductual (cómo piensa una persona sobre sí mismo, de otros y cómo actúa). 2) Las competencias de un individuo pueden evaluarse por terceros, pero también cada persona puede hacer su propia evaluación mediante un análisis introspectivo y reflexivo sobre sus experiencias y aprendizajes de vida. 3) Las competencias son accionables, en el sentido de que pueden observarse mediante el comportamiento de las personas, particularmente en el desempeño en las funciones de sus puestos laborales. 4) El nivel de desarrollo o dominio de cada competencia puede variar entre personas, ya que cada individuo tiene una configuración única de talento en las diversas inteligencias múltiples. 5) Aunque una persona pueda tener más fortaleza en un tipo de inteligencia que en otra y, por tanto, tendrá un mayor dominio de las competencias asociadas a sus inteligencias fuertes, las personas tienen el potencial de desarrollar sus inteligencias y competencias más débiles cuando se fomentan las condiciones, situaciones y oportunidades óptimas de aprendizaje y crecimiento.

El proceso de desarrollo del diccionario de Competencias Empower consistió de cinco etapas. En la primera etapa, se revisaron modelos de competencias de otros países para conocer las competencias que reciben mayor atención. En la segunda etapa, se estudió literatura existente para comprender cómo las competencias se asocian a los siete tipos de inteligencias múltiples. En la tercera etapa, se eligieron las competencias a partir de los cinco criterios de selección mencionados en el párrafo anterior. La cuarta etapa consistió en la definición de cada competencia. Para cada una, se adoptó la definición desarrollada por autores que han diseñado y/o validado mediciones científicas de autoevaluación de competencias. En la quinta etapa, se desarrollaron criterios cualitativos para caracterizar, a nivel general, el nivel de dominio de las competencias (información detallada más adelante). El cuadro 3 muestra las 23 competencias seleccionadas según cada una de las inteligencias.

### Cuadro 3. Competencias Empower según tipo de inteligencia

Tipo de Inteligencia	Competencias Empower
Interpersonal	Orientación al cliente, Liderazgo, Colaboración, Negociación
Intrapersonal	Pensamiento crítico, Autocontrol, Resiliencia, Empatía





Musical	Pensamiento algorítmico, Adaptabilidad, Orientación al logro
Visual-espacial	Creatividad, Visualización espacial, Navegación espacial
Kinestésica	Habilidades motoras
Lógica	Pensamiento analítico, Pensamiento estratégico, Pensamiento sistémico, Atención al detalle
Lingüística	Persuasión, Comunicación, Escucha activa, Habilidad de presentación.

---

Recopilamos y estudiamos literatura internacional en Psicología educativa y cognitiva, para conocer cómo cada tipo de inteligencia se relaciona con las competencias de nuestro Diccionario Empower. Identificamos que la orientación al cliente, el liderazgo, la colaboración y la negociación se asocian con la inteligencia interpersonal, ya que estas competencias laborales implican principalmente conductas dirigidas hacia las otras personas. Por su parte, las competencias de pensamiento crítico, autocontrol, resiliencia y empatía tienen que ver con el mundo interior de sí mismo y, por tanto, se pueden vincular con la inteligencia intrapersonal. En el caso de la inteligencia musical, el pensamiento algorítmico, la orientación al logro y la adaptación son competencias comunes de personas que desarrollan y practican habilidades relacionadas con la música y el sonido. Ahora bien, estas competencias son transferibles, aplicables y necesarias para funciones que requieran diversos puestos laborales. Como común denominador, la creatividad, la visualización y la navegación espacial involucran la capacidad de formar y manipular modelos mentales sobre el mundo viso-espacial. Por tanto, estas competencias se relacionan con la inteligencia visual-espacial. Las habilidades motoras se asocian claramente con la inteligencia kinestésica - la capacidad de utilizar el cuerpo para hacer con gran precisión ciertas tareas o funciones. El pensamiento analítico, sistémico, estratégico y la atención al detalle son competencias de orden superior cognitivo y tienen que ver con la inteligencia lógico-matemática, que se caracteriza por capacidades cognitivas de razonamiento lógico-científico, analítico y matemático. Finalmente, la persuasión, la comunicación, la escucha activa y la habilidad de presentación requieren del dominio del lenguaje y la comunicación. Por ende, se vinculan con la inteligencia lingüística.

Por su parte, el cuadro 4 presenta las definiciones de cada competencia. Las fuentes bibliográficas de las definiciones corresponden a publicaciones de autores que han diseñado y/o validado instrumentos científicos con alta fiabilidad, validez y confiabilidad para medir las definiciones teóricas de las competencias. Estos instrumentos son cuestionarios de autoevaluación mediante los cuales una persona conoce su dominio de nuestras 23 competencias.





## Cuadro 4. Definiciones de Competencias Empower

Tipo de Inteligencia Múltiple	Competencia	Definición
	<b>Orientación al cliente</b>	La orientación hacia identificar y responder a las necesidades, presentes y futuras, de "clientes" (estudiantes, pacientes u otras personas a quienes brindo un producto o servicio), con el objetivo de facilitar su satisfacción, bienestar o su fidelidad.
	<b>Liderazgo</b>	La capacidad para motivar e influir de forma efectiva en otras personas, generando cambios en su pensamiento y/o acciones.
	<b>Colaboración</b>	La capacidad para cooperar con otros para alcanzar un objetivo o una solución común, de forma interdependiente, no de forma separada o compitiendo.
	<b>Negociación</b>	La capacidad para convencer a otra(s) persona(s) para llegar a acuerdos o resolver asuntos.
	<b>Pensamiento crítico</b>	La capacidad de utilizar el razonamiento analítico, interpretativo, inferencial, evaluativo, explicativo, inductivo y deductivo para formar juicios, sacar conclusiones y tomar decisiones.
	<b>Autocontrol</b>	La capacidad para reconocer, comprender y controlar las propias emociones y pensamientos, lo cual permite actuar (o dejar de hacerlo) de manera intencional y consciente, en determinadas situaciones o circunstancias.
	<b>Resiliencia</b>	La habilidad de afrontar las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado positivamente por ellas.
	<b>Empatía</b>	La capacidad de percibir los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás, con tanta claridad como si fueran propios.
	<b>Pensamiento algorítmico</b>	La habilidad de comprensión, aplicación, evaluación y producción de algoritmos; los cuales son un conjunto de reglas a seguir en los cálculos u otras operaciones de resolución de problemas, especialmente por una computadora.
	<b>Adaptabilidad</b>	La habilidad de ser flexible, de mente abierta, resiliente y estar listo(a) para cambiar o adaptarse a entornos laborales novedosos, cambiantes o ambiguos.
	<b>Orientación al logro</b>	La orientación a incrementar el dominio de una competencia, además de demostrar la competencia mediante el cumplimiento de estándares normativos.
	<b>Creatividad</b>	La capacidad de crear, imaginar y expresar nuevas ideas, formas u objetos, aplicando conocimientos y experiencias previas, pero con un sello personal e individual.





<b>Visualización espacial</b>	La habilidad de visualizar y manipular mentalmente figuras bidimensionales y tridimensionales.
<b>Navegación espacial</b>	La capacidad de navegar o recorrer (mental o físicamente) espacios según la localización espacial de objetos de referencia (reales o virtuales).
<b>Habilidades motoras</b>	Capacidades físicas que causan movimiento corporal predeterminado con máxima certeza, precisión y eficacia.
<b>Pensamiento analítico</b>	La capacidad para resolver problemas a través de la comprensión de principios lógicos y la evaluación de evidencia.
<b>Pensamiento estratégico</b>	La capacidad de planear para el futuro con base en el análisis de las condiciones presentes, la consideración de desafíos que se avecinan y la identificación de nuevas oportunidades.
<b>Pensamiento sistémico</b>	La capacidad de reconocer, comprender y sintetizar las interacciones e interdependencias en un conjunto de componentes diseñado para un propósito específico.
<b>Atención al detalle</b>	La capacidad de realizar las tareas de manera minuciosa, y asegurarse de que cada detalle de la tarea se complete con precisión y sin errores.
<b>Persuasión</b>	La capacidad de explicar de forma convincente la validez y la fuerza de las propias perspectivas, ideas o argumentos, para lograr que otras personas cambien su punto de vista.
<b>Comunicación</b>	La capacidad de transmitir mensajes a otras personas, de forma verbal, no verbal y/o escrita, con el fin de crear una comprensión común sobre un asunto, fortalecer vínculos basados en el entendimiento mutuo y explicarse con calidad.
<b>Escucha activa</b>	La capacidad de prestar mucha atención mientras otra persona habla, recordar lo que ha dicho el otro y usar señales no verbales para indicar una atención activa.
<b>Habilidad de presentación</b>	La capacidad para realizar y exponer ideas de manera eficaz y atractiva para variedad de audiencias.

## ¿Cómo se identifican, miden y evalúan las Competencias Empower?

Las competencias se miden mediante comportamientos observables que expresan un nivel de dominio de habilidades cognitivo-conductuales necesarias para realizar una función, actividad o tarea. Por ende, es indispensable contar con una escala cualitativa para determinar y detallar el nivel de dominio que se requiere de una competencia para un puesto laboral. En Empower, desarrollamos tres niveles de dominio de competencias.

La persona con nivel *aprendiz* tiene un dominio básico de las habilidades, le gusta las actividades relacionadas a las habilidades, aunque puede mejorar su desempeño. Además, se caracteriza por un bajo nivel de independencia en la





# empower

ejecución de tareas y, por lo tanto, requiere alta supervisión. También, requiere más experiencia, procesos de aprendizaje y mentoría para desarrollarse.

La persona con un nivel *intermedio* de dominio se caracteriza por un dominio moderado de las habilidades y un nivel de independencia medio en la ejecución de tareas y, por lo tanto, se requiere alguna supervisión. Esta persona demuestra buen desempeño, pero todavía tiene espacio para desarrollarse.

Finalmente, la persona con dominio avanzado posee un alto dominio de las habilidades, un alto desempeño asociado a las habilidades, un alto nivel de independencia en la ejecución de tareas, y puedo dar mentoría y supervisar a otros.





## Manual de puestos Empower

El Manual de puestos Empower contiene 1116 puestos, organizados por 14 sectores y 31 actividades ocupacionales. El manual describe las funciones de cada puesto e identifica las tres competencias avanzadas clave para realizar exitosamente estas funciones. Puedes consultar este manual para conocer si ya contiene los perfiles de puestos por competencias que te interesan.

Sectores y sus actividades:

1. Tecnologías de información
  - a. Desarrollo de sistemas tecnológicos
  - b. Gerencia tecnológica
  - c. Ciencia de datos
2. Economía creativa
  - a. Artes visuales y escénicas
  - b. Arquitectura y diseño
  - c. Artes culinarias
3. Comunicación colectiva
  - a. Escritura
  - b. Periodismo
  - c. Relaciones públicas
4. Salud
  - a. Medicina y salud física
  - b. Salud mental
5. Economía del cuidado
  - a. Cuido de tercera edad
  - b. Cuidado infantil
  - c. Cuidado personal y belleza
6. Deportes
  - a. Deportes
7. Producción Industrial
  - a. Ingeniería
  - b. Supply chain
8. Comercio
  - a. Comercio internacional
9. Construcción
  - a. Construcción
10. Política
  - a. Servicio público
  - b. Análisis político
  - c. Relaciones internacionales
  - d. Política electoral
11. Seguridad y Justicia
  - a. Leyes
  - b. Seguridad ciudadana
12. Educación
  - a. Educación
13. Administración
  - a. Mercadeo





- b. Finanzas
- c. Recursos Humanos
- d. Ventas
- e. Administración de empresas
- 14. Transporte
  - a. Aviación
- 15. Otros
  - a. Otro

A continuación, se presenta el manual de puestos, según sectores y actividades. Para cada puesto, se describen las funciones principales y las competencias avanzadas claves para ejecutarlas.

## Tecnologías de Información

### Desarrollo de sistemas tecnológicos

- Desarrollador de software: Es un especialista en informática que es capaz de concebir y elaborar sistemas informáticos (paquetes de software), así como de implementarlos y ponerlos a punto, utilizando uno o varios lenguajes de programación.

**Competencias claves:** pensamiento algorítmico, pensamiento sistémico, pensamiento analítico

- Especialista ciberseguridad: Es el encargado de la privacidad y protección de datos de las organizaciones para hacer frente a los ciberataques.

**Competencias claves:** pensamiento estratégico, pensamiento sistémico, pensamiento analítico

- Desarrollador/Administrador de la Nube/DevOps: Responsable de implementar las medidas relacionadas al desarrollo de la nube para responder a los requisitos empresariales y llevar a cabo las soluciones adecuadas. Sus responsabilidades pueden estar asociadas al diseño y desarrollo de soluciones de la nube, incluidas las aplicaciones personalizadas, migraciones de centros de datos, aplicaciones de datos y administración de acceso e identidades. Posee conocimiento práctico de SCRUM y Application Lifecycle Management (ALM) con uno o más de los siguientes lenguajes de programación: .NET, C ++, Java, JSON, PHP.

**Competencias claves:** pensamiento algorítmico, pensamiento analítico, pensamiento sistémico

- Especialista en Ciencia de Datos: Trabaja con herramientas de bases de datos y lenguajes de programación estadística. Crea paneles minuciosos para ser utilizados por otras personas. Aplica análisis estadístico y modelos predictivos. Efectúa reportes y prepara propuestas para toma de decisión.





**Competencias claves:** pensamiento analítico, pensamiento sistémico, pensamiento algorítmico

- Animador digital: Utiliza computadoras y otras herramientas para crear ilustraciones en movimiento para películas, video juegos o comerciales.

**Competencias claves:** pensamiento algorítmico, creatividad, visualización espacial

## Gerencia tecnológica

- Gerente de TI: Vela por el buen funcionamiento de los diferentes sistemas y programas de IT y supervisa al personal de su departamento.

**Competencias claves:** pensamiento estratégico, pensamiento sistémico, liderazgo

- Gerente de proyectos: Es la persona responsable de plantear y salvaguardar la ejecución acertada de los pasos para llevar a cabo un proyecto.

**Competencias claves:** pensamiento estratégico, orientación al logro, colaboración

- Soporte Técnico de TI: Brinda asistencia o soporte a la empresa o a los empleados acerca de cuestiones relacionadas con el mantenimiento de hardware, redes y sistemas.

**Competencias claves:** orientación al cliente, atención al detalle, pensamiento analítico

## Ciencia de datos

- Analista de datos: Recolecta datos, los limpia y estructura y luego extrae el significado de los datos y los interpreta, para lo cual utiliza herramientas y métodos de estadística, de las ciencias de la computación y de machine learning.

**Competencias claves:** pensamiento analítico, pensamiento algorítmico, atención al detalle

- Ingeniero de Redes/Telecomunicaciones: Realiza estudios de factibilidad de proyectos de tecnología que involucran el análisis de costos, sistemas, elaboración de especificaciones, desarrollo, implementación y ajuste de los sistemas de información.

**Competencias claves:** pensamiento estratégico, pensamiento sistémico, pensamiento analítico

- Analista de Inteligencia de Negocios: Investiga y analiza la oferta de productos y servicios, con el fin de promover mejoras o implementar nuevas líneas en los productos, servicios y negocios para satisfacer las necesidades de los clientes y aprovechar oportunidades del mercado. Diseña y aplica modelos predictivos







que brinden información sobre oportunidades de negocio o cumplimiento de estrategias, con el fin de facilitar proyecciones financieras para la toma de decisiones

**Competencias claves:** pensamiento estratégico, pensamiento sistémico, pensamiento analítico

## Economía creativa

### Artes visuales y escénicas

- **Fotógrafo/Camarógrafo:** Opera cámaras para captar imágenes de personas, eventos, escenas, materiales, productos, entre otros elementos.

**Competencias claves:** visualización espacial, creatividad, atención al detalle

- **Actor:** Interpreta personajes ficticios, con fines informativos o de entretenimiento, en películas, televisión, comerciales, teatro, parques temáticos y clubes.

**Competencias claves:** comunicación, creatividad, habilidad de presentación

- **Músico:** Es una persona que compone, dirige o interpreta música.

**Competencias claves:** pensamiento algorítmico, creatividad, pensamiento sistémico

- **Artista de maquillaje:** Se asegura de que las personas que aparecen en televisión, cine o teatro lleven el maquillaje y peinado convenientes.

**Competencias claves:** creatividad, orientación al cliente, empatía

- **Productor/Director artístico:** Es la persona que amalgama todos los elementos artísticos necesarios para la producción y dirección de un material artístico.

**Competencias claves:** creatividad, liderazgo, comunicación.

- **Bailarín:** Mueve el cuerpo al ritmo de la música para interpretar un personaje o escenificar una historia ante una audiencia, o simplemente para entretener. Pueden especializarse en un tipo concreto de danza, como el ballet clásico.

**Competencias claves:** creatividad, habilidades motoras, navegación espacial

### Arquitectura y diseño

- **Arquitecto:** Diseña inmuebles o espacios ocupados y habitados por los seres humanos.

**Competencias claves:** creatividad, pensamiento sistémico, visualización espacial





- Diseñador(a) de espacios internos: Conceptualiza y crea diseños estéticos y funcionales para espacios interiores.

**Competencias claves:** creatividad, pensamiento sistémico, visualización espacial

- Diseñador(a) de producto: Elabora productos bidimensionales y tridimensionales que apliquen los conceptos, de color, textura, espacio, geometría, modularidad, morfología y sensibilidad estética.

**Competencias claves:** pensamiento estratégico, creatividad, pensamiento analítico

- Diseñador(a) de moda: Crea y desarrolla colecciones de ropa y complementos teniendo en cuenta las tendencias culturales y sociales de un periodo específico.

**Competencias claves:** creatividad, orientación al cliente, pensamiento sistémico

- Decorador de Interiores y Exteriores/Diseñador (floral, jardines, paisajismo): Es el responsable de la imagen visual de un trabajo decorativo, sea de espacios internos como arreglos florales, o espacios externos como jardines o paisajes.

**Competencias claves:** visualización espacial, orientación al cliente, creatividad

- Diseñador urbano: Se centra en la interpretación y formación de espacios públicos de las ciudades o asentamientos humanos.

**Competencias claves:** navegación espacial, habilidad de presentación, pensamiento sistémico

## Artes culinarias

- Chef: Supervisa la planificación, preparación y la cocción de alimentos y comidas para empresas, hoteles, restaurantes, comedores y hospitales.

**Competencias claves:** creatividad, orientación al cliente, orientación al logro

- Cocinero(a): Elabora diversos platos aplicando técnicas y normas básicas de manipulación, preparación y conservación de alimentos.

**Competencias claves:** atención al detalle, orientación al cliente, orientación al logro

- Barista: Es el profesional especializado en el café de alta calidad, que trabaja creando nuevas y diferentes bebidas basadas en él, usando varios tipos de leches, esencias y licores, entre otros.

**Competencias claves:** atención al detalle, orientación al cliente, orientación al logro





## Comunicación colectiva

### Escritura

- Escritor de contenido (copywriter): Redacta y corrige textos para anuncios, páginas de inicio, landing pages, campañas de correo electrónico y automatización de mensajeros (chatbot). Además, tiene como principal objetivo el posicionamiento de productos o servicios.

*Competencias claves:* comunicación, habilidad de presentación, creatividad

- Escritor: Es una persona que utiliza palabras escritas en varios estilos y técnicas para comunicar ideas.

*Competencias claves:* comunicación, habilidad de presentación, creatividad

### Periodismo

- Periodista: Investiga, escribe, edita, corrige y archiva noticias, que son publicadas en televisión, radio, revistas, periódicos impresos y digitales.

*Competencias claves:* pensamiento crítico, comunicación, habilidad de presentación

- Editor: Es el encargado de editar todo el material para los reportajes para el espacio noticioso, películas, cintas de video, programación, cuñas y anuncios. Busca la mejor calidad visual y de audio de las noticias y de los reportajes.

*Competencias claves:* comunicación, habilidad de presentación, orientación al cliente

### Relaciones públicas

- Creativo Publicitario: Debe producir una serie de posibles ideas de publicidad que incluyen ilustraciones, mediante un esbozo conocido como storyboard. Una vez aprobada por el cliente, el creativo transforma la idea general en el anuncio final.

*Competencias claves:* creatividad, comunicación, pensamiento estratégico

- Especialista en relaciones públicas: Es el encargado de la gestión de relaciones con contrapartes clave, y vocero dentro de una organización pública, privada o gubernamental, y conecta a la organización con su audiencia adecuada.

*Competencias claves:* colaboración, habilidad de presentación, comunicación





## Salud

### Medicina y salud física

- **Médico especialista:** Se encarga de mantener y restaurar la salud del ser humano a través del diagnóstico y tratamiento de enfermedades, lesiones, padecimientos, dolor y otras condiciones.

*Competencias claves:* orientación al cliente, pensamiento analítico, empatía

- **Paramédico:** Es responsable de la evaluación primaria y de ofrecer los primeros auxilios a los pacientes mientras se realiza su debido traslado a la clínica u hospital en la ambulancia.

*Competencias claves:* autocontrol, resiliencia, empatía

- **Trabajador Social:** Realiza trabajos especializados en el campo de servicio social. Desarrolla programas e investigaciones y dirige actividades profesionales de bienestar social. Realiza estudios socioeconómicos.

*Competencias claves:* orientación al cliente, empatía, escucha activa

- **Regente Farmacéutico:** Desarrolla tareas de apoyo y colaboración en la presentación del servicio farmacéutico y en la gestión administrativa de los establecimientos distribuidores de productos alopáticos, homeopáticos, veterinarios, preparaciones farmacéuticas con base en recursos naturales, cosméticos preparados magistrales e insumos para salud.

*Competencias claves:* orientación al cliente, orientación al detalle, pensamiento analítico

- **Nutricionista:** Guía y asiste a las personas en la adopción de estilos de vida saludables a través de la alimentación.

*Competencias claves:* orientación al cliente, pensamiento analítico, empatía

- **Enfermero(a):** Ofrece una amplia gama de servicios de atención en salud, los cuales pueden incluir: Tomar la historia clínica del paciente, llevar a cabo un examen físico y ordenar procedimientos y pruebas de laboratorio.

*Competencias claves:* orientación al cliente, resiliencia, empatía

- **Fisioterapeuta:** Mejora la calidad de vida de las personas a través del movimiento, el masaje corporal y la educación. Se encarga de diagnosticar y tratar a las personas para reducir o eliminar dolores corporales, restaurar el movimiento y prevenir la discapacidad.

*Competencias claves:* habilidades motoras, orientación al cliente, empatía

- **Instructor de Prácticas de Bienestar (yoga, tai-chi, artes marciales y afines):** Personas dedicadas a enseñar diversas prácticas para promover el bienestar físico.





**Competencias claves:** navegación espacial, habilidades motoras, orientación al cliente

- Terapeuta de Lenguaje: Diagnostica, evalúa y trata diversos trastornos comunicativos (habla, fluidez, lenguaje y voz) y de deglución (al masticar, tragar o engullir y comer).

**Competencias claves:** orientación al cliente, empatía, comunicación

- Médico Veterinario: Realiza exámenes, formula diagnósticos y administra el tratamiento necesario para las diferentes enfermedades y afecciones que puedan presentar los animales. Aconseja a los dueños de animales acerca de medidas sanitarias, alimentación y cuidado general para promover la salud.

**Competencias claves:** orientación al cliente, pensamiento analítico, empatía

- Odontólogo: Formula diagnósticos, asesora sobre el tratamiento dental necesario y administra dicho tratamiento. Administra tratamiento quirúrgico, médico u otra índole para combatir determinados tipos de enfermedades y afecciones bucodentales. Realiza investigaciones sobre afecciones y enfermedades bucodentales y conexas y sobre los métodos preventivos y curativos pertinentes.

**Competencias claves:** orientación al cliente, pensamiento analítico, empatía

## Salud mental

- Psicólogo: Realiza estudios científicos sobre el comportamiento y las funciones cerebrales, identifica retos y necesidades psicológicas, emocionales, conductuales y organizacionales, diagnóstica trastornos de salud mental.

**Competencias claves:** empatía, orientación al cliente, escucha activa

- Psicopedagogo: Ayuda a superar las dificultades y los problemas de aprendizaje propias de los alumnos de un centro educativo.

**Competencias claves:** empatía, orientación al cliente, comunicación

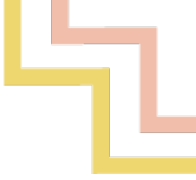
## Economía del cuidado

### Cuido de tercera edad

- Cuidador(a) del adulto mayor: Atiende las necesidades de la persona a cuidar. Asea a la persona y la mantiene limpia para evitar complicaciones. Administra y controla la medicación del adulto mayor.

**Competencias claves:** empatía, orientación al cliente, atención al detalle





## Cuidado infantil

- Cuidador infantil: Cuida de niños y bebés cuyos padres o tutores van a trabajar. Se encarga de proporcionar una atención básica a bebés y niños pequeños, que incluye cambiar pañales y ropa, y preparar la comida.

*Competencias claves:* empatía, orientación al cliente, atención al detalle

## Cuidado personal y belleza

- Peluquero(a)/Barbero: Es la persona cuya ocupación es afeitarse, cortar y acondicionar el pelo o cabello.

*Competencias claves:* creatividad, orientación al cliente, atención al detalle

- Esteticista: Brinda servicios sobre cuidados de la piel, por ejemplo, tratamientos de piel, aplicación de maquillaje, faciales y depilación.

*Competencias claves:* creatividad, orientación al cliente, atención al detalle

- Manicurista: Ofrece distintos tratamientos para las uñas (de manos y pies) a sus clientes. También trabaja en el arte y la moda para las uñas, por ejemplo, pintándolas en diferentes estilos.

*Competencias claves:* atención al detalle, orientación al cliente, creatividad

- Masajista: Trata a los clientes mediante el uso del tacto para manipular músculos y los tejidos blandos del cuerpo.

*Competencias claves:* habilidades motoras, empatía, orientación al cliente

## Deportes

- Entrenador deportivo: Ayuda a los atletas a desarrollar todo su potencial. Es responsable de entrenar a los atletas en un deporte mediante el análisis de sus actuaciones, la instrucción en las habilidades pertinentes y al proporcionar estímulo.

*Competencias claves:* pensamiento estratégico, liderazgo, comunicación

- Deportista profesional: Es aquel que se dedica voluntariamente a la práctica del deporte dentro de la organización de un club o entidad deportiva, a cambio de una retribución.

*Competencias claves:* habilidades motoras, orientación al logro, autocontrol





## Producción industrial

### Ingeniería

- Especialista en Salud Ocupacional: Prevenir lesiones, accidentes y enfermedades profesionales de sus trabajadores. Reducir los costos y las interrupciones de la actividad. Mejorar el compromiso de los trabajadores con la empresa. Satisfacer las expectativas o requerimientos de salud ocupacional de sus clientes.

**Competencias claves:** orientación al cliente, pensamiento estratégico, atención al detalle

- Ingeniero industrial: Es responsable de realizar estudios, desarrollar y supervisar programas destinados a la optimización en el uso de equipos, recursos humanos, tecnología, materiales y procedimientos para incrementar la eficiencia y la productividad de una organización.

**Competencias claves:** pensamiento sistémico, pensamiento analítico, pensamiento crítico

- Gestor de calidad: Garantiza que el producto o servicio que brinda una organización sea adecuado para su propósito, sea coherente y cumpla con los requisitos externos e internos.

**Competencias claves:** pensamiento sistémico, atención al detalle, pensamiento analítico

- Tecnólogo de alimentos: Se encarga de estudiar y garantizar la calidad microbiológica, física y química de los alimentos; productos alimenticios en todas las partes de elaboración que son: proceso, empaque y embarque.

**Competencias claves:** atención al detalle, pensamiento crítico, pensamiento analítico

- Ingeniero Químico: Usa sus conocimientos para producir una amplia gama de productos de uso cotidiano, como plásticos, fibras, pinturas, fármacos y medicamentos, pinturas, productos de limpieza y detergentes.

**Competencias claves:** atención al detalle, pensamiento crítico, pensamiento analítico

- Ingeniero Mecánico: Diseña e instala equipos mecánicos o térmicos; selecciona sus componentes, especifica materiales, costos y duración de la ejecución. Planea y dirige operaciones de manufactura y mantenimiento de maquinaria; evalúa y optimiza procesos de conversión de energía.

**Competencias claves:** pensamiento sistémico, atención al detalle, pensamiento analítico

- Biotecnólogo (a): Investiga y desarrolla el uso de la biología para resolver problemas en áreas tales como la salud, la industrias farmacéutica y química, la agricultura, la producción de alimentos y la protección del medio ambiente.





**Competencias claves:** pensamiento analítico, atención al detalle, pensamiento crítico

- Ingeniero de Mantenimiento: Realiza actividades cotidianas de reparación y mantenimiento en la técnica de su dominio a maquinaria, vehículos y equipo.

**Competencias claves:** pensamiento sistémico, pensamiento analítico, atención al detalle

- Estadístico: Desarrolla los métodos y procedimientos para llevar el control cuantitativo y cualitativo de la producción y genera las estadísticas específicas de esta área.

**Competencias claves:** pensamiento algorítmico, pensamiento analítico, atención al detalle

- Ingeniero(a) en Diseño Industrial: Concebir y configurar nuevos y mejores productos y servicios requeridos por la sociedad.

**Competencias claves:** visualización espacial, creatividad, pensamiento analítico

## Supply chain

- Especialista en logística/cadena de suministros: Encargado de la planificación y la gestión del flujo de materiales de la manera más eficaz entre proveedores y clientes finales, incluyendo la creación e implementación de sistemas de control y mejora.

**Competencias claves:** pensamiento sistémico, atención al detalle, colaboración

## Comercio internacional

- Especialista en tráfico de importación/exportación: Planifica y coordina transacciones de negocios que involucran la importación o exportación de productos. Se involucra en varios aspectos del comercio exterior, como planificar y supervisar la entrega de productos.

**Competencias claves:** pensamiento sistémico, atención al detalle, colaboración

- Analista de E-commerce: Su trabajo consiste en analizar datos e implementar estrategias que permitan el crecimiento del eCommerce o tienda online.

**Competencias claves:** pensamiento estratégico, colaboración, pensamiento analítico







## Construcción

- Ingeniero(a) civil: Se encarga del diseño, construcción y mantenimiento de infraestructuras como carreteras, ferrocarriles, puentes, canales, presas, puertos, aeropuertos y demás.

**Competencias claves:** pensamiento analítico, pensamiento sistémico, atención al detalle

- Ingeniero(a) eléctrico: Diseña sistemas y equipos que permiten generar, transportar, distribuir y utilizar la energía eléctrica.

**Competencias claves:** pensamiento analítico, pensamiento sistémico, pensamiento algorítmico

- Ingeniero de Proceso/Planta: Responsable de garantizar el cumplimiento del programa de producción de acuerdo a la capacidad instalada en la planta. Realiza estudios de tiempo y movimiento, de productividad y otros.

**Competencias claves:** atención al detalle, pensamiento sistémico, pensamiento crítico

- Ingeniero Electromecánico: Profesional que instala, ajusta, regula y brinda mantenimiento a equipo electromecánico de mediana complejidad que incluyen diversas clases de máquinas eléctricas, motores, generadores, dispositivos de distribución, etc.

**Competencias claves:** pensamiento sistémico, atención al detalle, pensamiento crítico

- Inspector de seguridad en edificaciones: Un profesional especializado en verificar las condiciones de seguridad y vulnerabilidad de una edificación, con lo cual evitará incendios, colapso de estructuras, electrocución, caídas, entre otros peligros.

**Competencias claves:** navegación espacial, atención al detalle, pensamiento sistémico

- Electricista: Instala y mantienen servicios eléctricos, tales como la iluminación, la electricidad y la calefacción. Trabajan en una amplia gama de edificios, incluyendo casas, oficinas, fábricas, hospitales y centrales eléctricas, así como maquinaria eléctrica y automóviles.

**Competencias claves:** pensamiento sistémico, visualización espacial, habilidades motoras





## Política

### Servicio público

- **Servidor público:** Es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo). Los servidores públicos, por lo general, prestan servicios al Estado.

*Competencias claves:* orientación al cliente, liderazgo, pensamiento estratégico

### Análisis político

- **Analista político:** Realiza investigación, analiza y ofrece consejo sobre un problema científico o un tema de política con el fin de influenciar la política pública de un gobierno.

*Competencias claves:* pensamiento analítico, habilidad de presentación, pensamiento crítico

### Relaciones internacionales

- **Especialista en relaciones internacionales:** Se encarga de establecer las relaciones entre organismos internacionales, Estados y sociedades desde un enfoque jurídico, histórico y político.

*Competencias claves:* colaboración, comunicación, pensamiento estratégico

### Política electoral

- **Asesor Político:** Es un experto en un campo determinado, ya sea la comunicación, la estrategia política, el marketing, discursos, etcétera, y pone en práctica sus conocimientos para asesorar a una persona en política.

*Competencias claves:* liderazgo, persuasión, colaboración

- **Político:** Es la persona afiliada a un partido político y que ha sido elegida o nombrada para tareas asociadas a organismos, asociaciones o instituciones públicas. También puede ser una persona afiliada a una asociación o grupo que desarrolle actividad partidaria, con independencia de si ostentan o no algún cargo público.

*Competencias claves:* negociación, liderazgo, escucha activa





## Seguridad y justicia

### Leyes

- Abogado: Brinda asesoramiento legal, investiga y recopila información o pruebas, redacta documentos legales (ej. divorcios, testamentos, contratos y transacciones inmobiliarias) y representa a una parte en un proceso judicial.

*Competencias claves:* orientación al cliente, pensamiento crítico, persuasión

- Mediador en resolución de conflictos: Escucha y resuelve los conflictos entre las partes involucradas como un tercero imparcial. Interactúa con las partes involucradas en el conflicto para llegar a un acuerdo que beneficie a todos sin necesidad de llevar la disputa a juicio.

*Competencias claves:* negociación, autocontrol, persuasión

## Seguridad ciudadana

- Policía: Encargado de mantener el orden público y la seguridad de los ciudadanos mediante el uso de distintas herramientas cívicas y sociales, entre las cuales, el uso de la fuerza sería la última herramienta llevada a cabo para establecer el orden público.

*Competencias claves:* orientación al cliente, liderazgo, autocontrol

- Bombero: Ofrece programas de seguridad contra incendios en su comunidad y combaten los incendios, con el fin de salvar vidas e inmuebles y propiedades. También se ocupan de emergencias tales como accidentes de tráfico, vertidos químicos, inundaciones y situaciones de rescate.

*Competencias claves:* autocontrol, pensamiento sistémico, navegación espacial

## Educación

### Educación

- Educador: Aquella persona que, bajo el cumplimiento de una preparación profesional, puede educar a otras personas, trabajan dentro del ámbito de la enseñanza, ya sea en el área básica (primaria y secundaria) o profesionalmente (universidad).

*Competencias claves:* orientación al cliente, empatía, comunicación

- Educador preescolar: Promueve el aprendizaje en la primera infancia; facilita la evolución del lenguaje oral e introducir el lenguaje escrito; identifica las habilidades, intereses y necesidades especiales del alumnado; fomenta la buena convivencia en el aula y la adquisición de hábitos, etc.

*Competencias claves:* orientación al cliente, empatía, comunicación





- Educador universitario: Promueve un aprendizaje que favorezca la práctica profesional. Esto requiere no solo la enseñanza de los conocimientos necesarios para el ejercicio de las profesiones, sino también una formación que impulse la autonomía y el pensamiento crítico.

**Competencias claves:** orientación al cliente, empatía, comunicación

- Especialista en educación especial: Es una persona experta en enseñar e intervenir con el alumnado con necesidades educativas especiales. Estas necesidades pueden ser de diferente tipo, deficiencias sensoriales, físicas, intelectuales, de conducta o de aprendizaje.

**Competencias claves:** orientación al cliente, empatía, comunicación

- Orientador Educativo: Identifica necesidades educativas: en el centro, aulas y en alumnos en concreto. Acompañan y apoya el abordaje de las necesidades.

**Competencias claves:** orientación al cliente, escucha activa, pensamiento analítico

## Administración

### Mercadeo

- Especialista en capacitación: Planifica y realiza programas para capacitar a los empleados y mejorar sus destrezas y conocimientos.

**Competencias claves:** orientación al cliente, pensamiento sistémico, comunicación

- Especialista en mercadeo: Interpreta las situaciones del mercado que se presentan en el entorno empresarial, generando permanentemente valor agregado para los diferentes stakeholders.

**Competencias claves:** pensamiento estratégico, creatividad, pensamiento crítico

- Gerente de Producto / Marca: Planifica, organiza y coordina las funciones relacionadas con el mercadeo de un producto, marca o categoría de productos de la empresa. Dichas funciones comprenden desarrollar estrategias de mercado, publicidad, promoción, ventas y distribución.

**Competencias claves:** orientación al cliente, pensamiento estratégico, comunicación

- Analista de Trade Marketing: Realiza el análisis de productos actuales, acciones comerciales y lanzamientos. Desarrolla e implementa materiales POP para los puntos de ventas. Elabora informes sobre el desarrollo de la compañía en el mercado. Genera reportes e información de forma periódica. Apoya al área comercial en el desarrollo de promociones y comunicación de productos.





**Competencias claves:** pensamiento analítico, pensamiento estratégico, orientación al cliente

- Community Manager: Desarrolla y gestiona relaciones entre la marca y la audiencia, identificando oportunidades de interacción a través de espacios virtuales.

**Competencias claves:** orientación al cliente, comunicación, atención al detalle

- Especialista en mercadeo digital: Utiliza canales digitales para desarrollar y ejecutar estrategias de mercadeo.

**Competencias claves:** pensamiento estratégico, pensamiento crítico, creatividad

- Diseñador(a) gráfico: Crea conceptos visuales, utilizando software o a mano, para comunicar ideas que inspiran, informan y cautivan a consumidores u otros públicos.

**Competencias claves:** creatividad, orientación al cliente, pensamiento crítico

- Diseñador(a) web: Crea páginas web atractivas y funcionales según las necesidades del cliente.

**Competencias claves:** creatividad, orientación al cliente, pensamiento algorítmico

- Especialista en Responsabilidad Social Empresarial: Trabaja en la identificación de los aspectos económicos, sociales y ambientales que afectan a la gestión de distintos tipos de entidades.

**Competencias claves:** pensamiento sistémico, colaboración, comunicación.

## Finanzas

- Contador: Analiza y brinda datos financieros que puedan servir para la toma de decisiones.

**Competencias claves:** atención al detalle, pensamiento analítico, pensamiento sistémico

- Gerente de Finanzas: Planifica, organiza y coordina todas las operaciones financieras de una organización. Determina la situación financiera de la empresa, valora los ingresos y los gastos de acuerdo con el programa de actividades y directrices de la organización, presenta el proyecto de presupuesto ante la Junta Directiva, aconseja acerca de asuntos financieros de carácter general como la utilización eficaz de los recursos o las mejores opciones de financiamiento e inversiones.





**Competencias claves:** liderazgo, pensamiento estratégico, pensamiento analítico

- Gerente Bancario: Es responsable de todos los aspectos de una sucursal bancaria: gestionar el equipo del banco, incrementar las ventas de los productos financieros (por ejemplo, préstamos) y atraer a nuevos clientes.

**Competencias claves:** liderazgo, pensamiento estratégico, pensamiento analítico

- Analista de Mercado Bancario: Realiza el análisis continuo del mercado de productos financieros para el consumidor (cuentas corrientes, préstamos, depósitos, fondos de inversión, sondeos de precios en el sector inmobiliario etc.). Revisa el riesgo de mercado y las posiciones de cartera.

**Competencias claves:** pensamiento estratégico, pensamiento analítico, pensamiento crítico

- Corredor de Bolsa: Sirve de enlace entre los clientes y una bolsa de valores, siendo las negociaciones complejas su función principal. Ofrece los servicios del puesto de bolsa a diversos clientes tratando de satisfacer sus necesidades y ofrecer las mejores alternativas de inversión. Atiende y busca nuevos clientes y participa activamente en las sesiones de bolsa.

**Competencias claves:** orientación al cliente, pensamiento estratégico, pensamiento analítico

- Analista financiero: Se dedica a la interpretación de datos económicos. De ese modo, es capaz de plantear una serie de acciones a su cliente para que este pueda maximizar o aumentar su beneficio.

**Competencias claves:** pensamiento analítico, pensamiento sistémico, pensamiento crítico

- Gerente de compras: Es responsable de la búsqueda de los mejores suministros y proveedores para la empresa.

**Competencias claves:** negociación, pensamiento estratégico, comunicación

## Recursos Humanos

- Especialista de Recursos Humanos: Promueve y desarrolla integralmente el potencial humano, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

**Competencias claves:** pensamiento estratégico, orientación al cliente, comunicación





## Ventas

- **Vendedor:** Es el punto de contacto entre los clientes y la organización. Se aseguran de satisfacer las necesidades del cliente, identificar nuevos mercados y de prospectar.

*Competencias claves:* negociación, comunicación, persuasión

- **Agente de servicio al cliente:** Ofrece soporte a los clientes de una organización a través de una variedad de canales. Atienden consultas y reclamos y brindan información de los productos y servicios.

*Competencias claves:* orientación al cliente, comunicación, empatía

- **Corredor de Bienes Raíces:** Buscar clientes para vender o arrendar las propiedades de alguien que no necesita o no tiene las cosas correctas para organizar, ganando una comisión por este trabajo, que es relativo a la estimación de la propiedad.

*Competencias claves:* negociación, orientación al cliente, persuasión

- **Guía turístico:** Muestra a grupos de visitantes lugares de interés, como estadios deportivos, edificios históricos y pueblos y ciudades. Los guías ofrecen un tour informativo y entretenido en una zona determinada.

*Competencias claves:* navegación espacial, orientación al cliente, comunicación

- **Vendedor técnico:** Usa sus destrezas y conocimiento de ingeniería para ayudar a los clientes a determinar cuáles productos o servicios son los que mejor satisfacen sus necesidades y expectativas.

*Competencias claves:* habilidad de presentación, persuasión, orientación al cliente

## Administración de empresas

- **Administrador de empresas:** Es una persona con visión, que es capaz de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial, donde sus objetivos están en la misma dirección de las metas y propósitos de la empresa o institución.

*Competencias claves:* pensamiento estratégico, pensamiento sistémico, liderazgo

- **Gerente General:** Define y formula con las gerencias funcionales las políticas de la organización y planifica, dirige y coordina sus actividades basado en los acuerdos de la unidad directiva. Es responsable de presentar los resultados obtenidos y de las actividades realizadas a la gerencia general regional u otra unidad directiva.

*Competencias claves:* liderazgo, pensamiento estratégico, orientación al cliente





- Operador turístico: Diseña, coordina y es responsable de los detalles de una vacación o tour, tales como acomodación, alimentación, transporte y las necesidades y deseos de los clientes.

**Competencias claves:** orientación al cliente, navegación espacial, comunicación

- Gestor de proyectos: Se encarga de gestionar un proyecto desde la fase inicial hasta la final, mediante un plan de proyecto (tarea que puede aportar beneficios al mismo), y de mediar entre los traductores y el cliente ante cualquier problema que pueda surgir.

**Competencias claves:** liderazgo, adaptabilidad, orientación al logro

## Transporte

### Aviación

- Piloto: Es la persona cuya función es guiar aeronaves en vuelo.

**Competencias claves:** visualización espacial, navegación espacial, habilidades motoras

## Otros

### Otros

- Gerente de Seguridad: Planifica, organiza y coordina las actividades de vigilancia, custodia y seguridad de bienes y personas. Establece estrategias de acción en caso de que se dieran problemas de seguridad. Desarrolla e implementa medidas preventivas de seguridad.

**Competencias claves:** liderazgo, pensamiento estratégico, orientación al cliente

- Ingeniero Agrónomo: Investiga, desarrolla y perfecciona conceptos, teorías y métodos y aplica sus conocimientos científicos en las áreas de agricultura, la silvicultura y la cría de animales. Idea nuevos métodos de cultivo o cría, o perfecciona los ya existentes.

**Competencias claves:** pensamiento analítico, pensamiento crítico, colaboración







## Guía para el análisis funcional de puestos por competencias

El objetivo de esta guía es que aprendas a mapear las competencias de tus puestos. La guía consiste en un análisis funcional de competencias para puestos laborales. Este análisis establece competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas que debe cumplir un individuo en un puesto (CONOCER, 1998).

Se presentan a continuación los pasos a seguir para analizar e identificar las competencias específicas que debe dominar una persona para realizar con éxito y eficiencia las funciones de un puesto laboral.

**Paso 1:** Describir las funciones que debe hacer una persona en un puesto. Las funciones son tareas, actividades o procesos que son observables en su accionar y medibles en sus resultados.

**Paso 2:** Utilizando el diccionario de competencias Empower, identificar las tres competencias avanzadas claves que requiere el puesto. Las competencias son las conductas requeridas para realizar las funciones de un puesto con éxito.

**Paso 3:** Revisar el análisis funcional hecho para asegurarse que se cumplió correctamente el objetivo de identificar las tres competencias avanzadas que debe dominar un individuo para lograr un desempeño exitoso en la totalidad de las funciones del puesto.

Al hacer este análisis, en ocasiones te podrías encontrar con la situación de que muchas competencias (por ejemplo, más de tres) parecen relevantes para las funciones de un puesto. No obstante, te aconsejamos reflexionar y enfocar tu análisis para decidir cuáles son las tres competencias prioritarias para ejecutar con éxito la totalidad de las conductas funcionales que demanda el puesto.

A continuación, se presentan ejemplos para ilustrar cómo identificar las competencias claves de diversos puestos.

### Ejemplo #1: Gerente General

**Paso 1:** Descripción de funciones del puesto

- Revisar, controlar y aprobar los presupuestos de las distintas áreas de la organización.
- Velar por el bienestar y motivación de las y los colaboradores.
- Construir, mantener y supervisar las relaciones e intercambios con clientes claves.
- Buscar y participar en oportunidades de negocios con el objetivo de generar ventas.

**Paso 2:** Identificación de las competencias avanzadas claves para cumplir con las funciones del puesto (consultar cuadro 4).

El siguiente paso es identificar cuáles son las tres competencias avanzadas claves que necesita un gerente general para realizar sus funciones. Para empezar, el liderazgo es una competencia esencial para un perfil de gerente general, ya que





esta competencia es la capacidad de influir, motivar, organizar y actuar para lograr resultados que involucren personas. El gerente debe ser un líder ya que, por naturaleza, su puesto es de alta jerarquía y debe dirigir y coordinar el trabajo de muchas personas. Además, se necesita liderazgo para velar por el bienestar y motivación de los subalternos. La competencia de orientación al cliente es fundamental para que el gerente construya y desarrolle las relaciones con clientes claves. Un dominio avanzado de orientación al cliente le permite al gerente identificar y responder a las necesidades actuales y futuras de los clientes de manera exitosa. Por su parte, el pensamiento estratégico es la capacidad de planificar el futuro, considerar los retos que se avecinan e identificar nuevas oportunidades. El dominio de esta competencia es esencial para que el gerente general realice efectivamente la función presupuestaria de su puesto, además de demostrar su capacidad para encontrar y desarrollar nuevas oportunidades de negocios.

Competencias avanzadas claves para el puesto de gerente general: liderazgo, pensamiento estratégico, orientación al cliente

## Ejemplo #2: Especialista en Ciencia de Datos

Paso 1: Descripción de funciones del puesto

- Trabajar con herramientas de bases de datos y lenguajes de programación estadística.
- Crear paneles minuciosos para ser utilizados por otras personas.
- Aplicar análisis estadísticos y modelos predictivos.
- Realizar reportes y preparar propuestas para la toma de decisiones.

Paso 2: Identificación de las competencias avanzadas claves para cumplir con las funciones del puesto (consultar cuadro 4).

El siguiente paso es identificar cuáles son las tres competencias avanzadas claves que necesita un especialista en ciencia de datos para realizar sus funciones. Primero, el pensamiento analítico – la habilidad para resolver problemas mediante el uso de la lógica y la evaluación de evidencia – es una competencia transversal necesaria para realizar todas las funciones del especialista. También, como competencia transversal, se necesita del pensamiento sistémico para reconocer y comprender las interdependencias entre todas las tareas que realiza el especialista en ciencia de datos para abordar un problema o responder una pregunta de investigación. El especialista debe tener una visión clara de las relaciones entre el trabajo con base de datos, el diseño de estrategias analíticas y modelos predictivos, la generación de reportes con evidencia y las propuestas para la toma de decisiones sobre el problema o pregunta inicial.

Finalmente, el pensamiento algorítmico es la tercera competencia clave que debe dominar el especialista en ciencia de datos. El especialista trabaja con algoritmos para la preparación de datos, la transformación y reestructuración de datos con estructuras erróneas y también con algoritmos de procesos, como por ejemplo *machine learning*, para completar una tarea. Mediante el dominio del pensamiento algorítmico, el especialista tiene la habilidad de comprender, aplicar, evaluar y





diseñar algoritmos. Por tanto, esta competencia es necesaria para las funciones del especialista de ciencia de datos que involucran el uso de algoritmos.

Competencias avanzadas claves para el puesto de especialista en ciencia de datos: pensamiento analítico, pensamiento sistémico, pensamiento algorítmico

## Ejemplo #3: Agente de servicio al cliente

Paso 1: Descripción de funciones del puesto

- Ofrecer soporte a los clientes de una organización a través de una variedad de canales.
- Atender consultas y reclamos de los clientes.
- Brindar información a los clientes de los productos y servicios.

Paso 2: Identificación de las competencias avanzadas claves para cumplir con las funciones del puesto (consultar cuadro 4).

El siguiente paso es identificar cuáles son las tres competencias avanzadas claves que necesita un gerente general para realizar sus funciones. La orientación al cliente es fundamental para que el agente sea capaz de identificar las necesidades de los clientes y brindarles un excelente servicio (por ejemplo, ofrecer soporte, atender consultas, reclamos y brindar información sobre productos y servicios). La competencia de empatía es también clave para realizar con excelencia las funciones de servicio al cliente. Un agente empático, con capacidad de crear un vínculo cognitivo y afectivo con el cliente y ponerse auténticamente en sus zapatos, tiene una gran habilidad para comprender y responder a las necesidades de un cliente. Finalmente, la comunicación es otra competencia esencial para el puesto de agente de servicio al cliente. Es mediante la habilidad comunicativa oral y escrita que el agente escucha y comprende las consultas y reclamos de un cliente y le transmite eficazmente la información y el soporte que este necesita.

Competencias avanzadas claves de agente de servicio al cliente: orientación al cliente, comunicación, empatía.





## Referencias bibliográficas

- Aksoy, B. (2004). *The Problem-Based Learning Approach in Geography Teaching*. Unpublished master's thesis). Gazi University, Institute of Education Sciences, Ankara.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), 106-118.
- Boster, F. J., Kotowski, M. R., Andrews, K. R., & Serota, K. (2011). Identifying influence: Development and validation of the connectivity, persuasiveness, and maven scales. *Journal of Communication*, 61(1), 178-196.
- Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2011). Can Nervous Nelly negotiate? How anxiety causes negotiators to make low first offers, exit early, and earn less profit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), 43-54.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Cheese, P., Thomas, R. T., & Craig, E. (2008). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page.
- Chile Valora. ¿Qué son las competencias? Extraído de: <https://www.chilevalora.cl/competencias-laborales/que-son/>
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México [CONOCER] (1998). *Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo*. Madrid: OEI
- Dhir, S., Dhir, S., & Samanta, P. (2018). *Defining and developing a scale to measure strategic thinking*. foresight.
- Drollinger, T., Comer, L. B., & Warrington, P. T. (2006). Development and validation of the active empathetic listening scale. *Psychology & Marketing*, 23(2), 161-180.
- Dweck, C. S. (2012). Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. *The American Psychologist*, 67(8), 614-622.
- Facione, N. C., Facione, P. A., & Sanchez, C. A. (1994). Critical thinking disposition as a measure of competent clinical judgment: The development of the California Critical Thinking Disposition Inventory. *Journal of Nursing Education*, 33(8), 345-350.
- Gagné, F. (2000). *Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis*. In K. A. Heller (Ed.), *International handbook of giftedness and talent* (2nd ed.). Oxford: Elsevier.





- Gagne, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15(2), 119-147.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of Talent in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gardner, H. (2006). *Multiple intelligences-new horizons*. (Revised edition ed.).
- Gardner, H. E. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Hachette Uk.
- Hofstee, W. K., De Raad, B., & Goldberg, L. R. (1992). Integration of the big five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of personality and social psychology*, 63(1), 146.
- Hunter, J. C. (2004). *The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader*. Currency.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Korkmaz, Ö. (2012). A validity and reliability study of the Online Cooperative Learning Attitude Scale (OCLAS). *Computers & education*, 59(4), 1162-1169.
- Maslow, A. H. (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton: D. Van Nostrand Company.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588.
- Norris, P., & Epstein, S. (2011). An experiential thinking style: Its facets and relations with objective and subjective criterion measures. *Journal of personality*, 79(5), 1043-1080.
- OTC Facilitadores Certificación Profesional. ¿Qué son las competencias? Extraído de: <https://www.otece.com/index.html>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press.
- Prada, M. C., Anderson, M., Bertolotto, M., Alzola, S. B., Leegstra, R. C., Cacciavillani, M. F., ... & Collavini, M. (2013). El desempeño de los roles ocupacionales y su relación con las actividades instrumentales de la vida diaria en los jóvenes. In *V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de*





- Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología- Universidad de Buenos Aires.
- Presentation skills self-assesment. Department of Computation. University of Manchester  
Institute of Science and Technology.
- Robert Wood Johnson Foundation. *Systems Thinking Scale User Manual*. Extraído de  
[https://case.edu/nursing/sites/case.edu.nursing/files/2018-04/STS\\_Manual.pdf](https://case.edu/nursing/sites/case.edu.nursing/files/2018-04/STS_Manual.pdf)
- Self-assesment inventory. Learning and Development Services. University of Manitoba.  
Extraído de [https://umanitoba.ca/admin/human\\_resources/lds/cpd/media/employee\\_self\\_assessments.pdf](https://umanitoba.ca/admin/human_resources/lds/cpd/media/employee_self_assessments.pdf)
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction.  
*American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Spreng, R. N., McKinnon, M. C., Mar, R. A., & Levine, B. (2009). The Toronto Empathy  
Questionnaire: Scale development and initial validation of a factor-analytic solution to multiple empathy measures. *Journal of personality assessment*, 97(1), 62-71.
- Stallings, Loretta M. (1973). *Motor Skills: Development and Learning*. Boston: WCB/McGraw-Hill.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2007).  
*Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. INSEAD Faculty and Research Working Papers, 2007/24/OB.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., et al. (2012).  
Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-32.
- Tangney, J., Baumeister, R., & Boone, A. (2004). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. *Journal of Personality*, 72(2), 271-324.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management?  
*Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- Turgut, M. (2015). Development of the spatial ability self-report scale (SASRS): reliability  
and validity studies. *Quality & Quantity*, 49(5), 1997-2014.
- van Dam, K., & Meulders, M. (2020). The adaptability scale: Development, internal consistency, and initial validity evidence. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Wagnild, G.M. & Young, H.M. (1993) Development and psychometric evaluation of the  
Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, pp165-178.
- Zweig, D., & Webster, J. (2004). Validation of a Multidimensional Measure of Goal Orientation. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 36(3), 232.

