



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

---

---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS**

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA  
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**Perfil Laboral Para las Secretarias del  
Sindicato Administrativo de una Universidad  
Estatad Basado en la Gestión de las  
Competencias**

**T E S I N A**

Que para obtener el Grado de ESPECIALIDAD EN GESTIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS

Presenta

**BIBIANA MICHEL DE LA LUZ JAIMES**

Director de Tesina

DR. BENJAMÍN LÓPEZ ORTIZ

Revisores:

DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO

DR. FERNANDO ROMERO TORRES

DRA. BELEM GABRIELA HERNÁNDEZ JAIMES

DRA. NOHEMÍ ROQUE NIETO



## Índice

Introducción .....	4
Planteamiento del Problema .....	5
Justificación.....	7
Objetivo General .....	8
Objetivos Específicos .....	8
Preguntas de Investigación .....	8
General.....	8
Específicas .....	9
Marco Conceptual.....	9
Secretarias.....	9
Definición de Secretaria .....	10
Competencias .....	10
Clasificación de Competencias.....	11
Aspectos Personales y de Comunicación.....	14
Conocimientos .....	15
Habilidades y Destrezas.....	16
Capacitación .....	17
Marco Teórico.....	18
Gestión por Competencias.....	18
Análisis de Puestos.....	20
Métodos.....	21

Etapas del Análisis de Puestos.....24

Marco Metodológico.....27

    Diseño de la Investigación.....28

    Enfoque de la Investigación .....28

    Población .....29

    Muestra .....29

    Técnicas de Recolección de Datos .....30

    Instrumento de Recolección de Datos .....30

    Técnicas de Procesamiento de Datos .....31

    Herramientas Para el Procesamiento de Datos.....31

Análisis de Resultados.....32

    Descripción del Puesto:.....32

    Especificación del Puesto.....41

    Perfil de puestos.....51

Conclusiones .....53

Referencias .....55

## Introducción

Un perfil de puestos permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que una persona necesita cumplir para la ocupación y desempeño de un puesto de trabajo.

Un perfil de puestos adecuado para las secretarias de una Universidad que se encuentran laborando en las oficinas sindicales ayudaran al mejor desempeño de estas.

Las secretarias son un recurso humano de gran importancia a nivel mundial y nacional en el funcionamiento institucional, desempeñan un papel importante en beneficio de la eficacia, rendimiento y productividad de cualquier organización.

En este sentido el presente trabajo tiene la visión de contribuir al mejoramiento en cuanto a la selección del personal que se elige para ocupar el puesto de secretaria en las oficinas sindicales del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (S.T.A.U.A.E.M.)

El objetivo general de la investigación es identificar las competencias y habilidades que requiere el personal administrativo sindicalizado con categoría de secretaria para realizar de forma adecuada sus funciones dentro del Sindicato de Trabajadores Administrativos de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (S.T.A.U.A.E.M), con base en la Gestión de las Competencias.

Los objetivos específicos son indicar las habilidades que debe tener una secretaria, indicar las competencias que debe tener una secretaria y determinar una propuesta de un perfil de puestos adecuado para las secretarias del S.T.A.U.A.E.M

En la presente investigación se pretende llegar a un perfil de puestos adecuado solo para las secretarias que ocupen el puesto en las oficinas sindicales.

De ninguna manera se pretende evaluar a las secretarias que actualmente desempeñan con mucho compromiso esta labor.

A si como solo se pretende que este perfil de puestos sea de utilidad para la selección únicamente de las secretarias que lleguen a estar adscritas a las oficinas del S.T.A.U.A.E.M.

Para llevar a cabo la investigación, el trabajo se ha estructurado en 5 capítulos. En el capítulo I “Introducción” se da una breve explicación al lector para hacer de su conocimiento de que trata esta investigación, así como también se aborda la problemática de la investigación, la justificación, el objetivo general, los objetivos específicos y las preguntas de investigación. En el capítulo II “Marco Conceptual” se hace mención de algunos conceptos necesarios para la comprensión de la investigación. En el capítulo III “Marco Teórico” se aborda el tema de la Gestión por Competencias y Análisis de puestos, temas necesarios para la elaboración de un perfil de puestos en general y el planteado en el objetivo de esta investigación. En el capítulo IV “Marco Metodológico” se explica cómo se llevara a cabo el trabajo de investigación y la recolección de los datos necesarios que harán que se cumpla con los objetivos establecidos. El capítulo V “Análisis de resultados” expondrá al lector el análisis de toda la información recabada para la creación del perfil de puestos, como también muestra el perfil de puestos que se genero para dar cumplimiento al objetivo de esta investigación.

### **Planteamiento del Problema**

La figura de una secretaria es un símbolo universal y de gran importancia para cualquier empresa, pero su rol como todos los trabajos ha ido evolucionando con el paso del tiempo. De pasar a ser considerado un oficio donde una secretaria solo tomaba notas y contestaba el teléfono, con la llegada de la máquina de escribir y posteriormente la llegada de la tecnología informática, hoy en día se ofertan carreras técnicas para prepararte como Secretaria Ejecutiva o Secretaria Bilingüe (Duré, 2015).

Actualmente las secretarias son pilares de la empresa y soporte para muchos gerentes, lo que implica que no deben de contar solo con conocimientos técnicos, si no también su vocabulario deber ser el apropiado para distintas situaciones.

A nivel mundial, con el paso de los años estas profesionales han cobrado cada vez más importancia en asuntos corporativos, hoy manejan varios idiomas y están altamente preparadas para crear, innovar e implementar ideas. La empresa moderna en este mundo globalizado requiere de un personal multidisciplinario.

Tal es la importancia de este puesto, que en la actualidad existe incluso una página en internet exclusiva para la búsqueda de secretarias, que cuenta con ideas para cursos de capacitación y ofertas laborales.

En América Latina países como: Perú, Colombia, Ecuador, Bolivia y Panamá, han dedicado un día para la celebración de todas aquellas que ejercen como secretarias.

Siendo este el 26 de abril y teniendo origen con misma fecha un día 26 de abril de 1970, fecha en que se realizo un primer Congreso Interamericano de Secretarias que no solo contempla a estas, también se toman en cuenta dentro del festejo a aquellos que son asistentes administrativos, asistentes de gerencia, recepcionistas y auxiliares de oficina (SPUTNIK, 2019).

En nuestro país se celebra el día de la secretaria el 17 de julio fecha establecida en el año 1960 y establecida por María Luisa Rodríguez que fungía en ese tiempo como presidenta de las Secretarias Ejecutivas de México.

En México se han elaborado diversos estudios sobre las actitudes, desempeño y las habilidades técnicas que debe poseer una secretaria en general y es por eso que considero importante el adentrarme específicamente en que competencias y habilidades se necesitan para realizar de una manera correcta la funciones dentro del Sindicato de una Universidad del Estado.

Dentro del Sindicato de Trabajadores Administrativos de la U.A.E.M. (S.T.A.U.A.E.M.), los procesos pueden no ser realizados de la mejor manera ya que las secretarias adscritas a este no cuentan quizá con las competencias necesarias para la

realización correcta de los procesos que se llevan a cabo dentro del mismo, dando como resultado varias deficiencias tales como: rezago de trabajo, documentación mal archivada, elaboración de oficios de forma inadecuada o elaboración de trámites de forma incorrecta.

### **Justificación**

Actualmente dentro del S.T.A.UA.E.M las secretarias adscritas a este, día a día realizan una diversidad de trámites para los compañeros agremiados, por lo cual es importante que los procedimientos de los procesos que se elaboran aquí sean realizados por personal que cuente con los conocimientos técnicos para elaborarlos correctamente, como es una buena habilidad de comunicación y escritura, ya que al día reciben un gran número de llamadas telefónicas de distintas sedes de la U.A.E.M. (Universidad Autónoma del Estado de Morelos) que se encuentran dentro y fuera del Campus, así como de otras Instituciones y particulares.

Y en referencia a lo que pude observar siendo anteriormente secretaria adscrita al S.T.A.U.A.E.M, me di cuenta de la importancia de contar con secretarias calificadas para el correcto desempeño de las funciones que se realizan dentro de este, ya que para alcanzar una eficiencia en el sindicato es necesario gestionar adecuadamente el talento humano porque una secretaria con las habilidades correctas tendrá la capacidad para producir, hacer y concluir trabajo en menos tiempo.

Por lo tanto se desea realizar esta investigación para identificar cuáles son las competencias y habilidades que deben de tener las secretarias adscritas al S.T.A.U.A.E.M para realizar con eficiencia y eficacia su labor dentro del sindicato, dando como resultado un material en donde las secretarias que se encuentran prestando su servicio dentro de este sindicato puedan consultarlo para saber cuáles son las destrezas que requieren y cuáles son sus situaciones de mejora.

Igualmente los encargados de las diferentes carteras del sindicato podrán con esta información proponer cursos de capacitación para el mejoramiento de las habilidades de su personal y con esto lograr un mejor desempeño de las secretarias y una elaboración de procesos sin errores evidentes.

Debido a que se cuenta con una variedad de escritos sobre secretarias, esta investigación podrá ser de ayuda para ampliar estudios sobre funciones secretariales.

### **Objetivo General**

Identificar las competencias y habilidades que requiere el personal administrativo sindicalizado con categoría de Secretaria para realizar de forma adecuada sus funciones dentro del Sindicato de Trabajadores Administrativos de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (S.T.A.U.A.E.M), con base en la Gestión de las Competencias.

### **Objetivos Específicos**

- Indicar las habilidades que debe tener una secretaria
- Indicar las competencias que debe tener una secretaria
- Determinar una propuesta de un perfil de puestos adecuado para las secretarias del S.T.A.U.A.E.M

### **Preguntas de Investigación**

#### ***General***

- ¿Cuál debe ser el perfil laboral que debe tener una secretaria adscrita al Sindicato Administrativo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos?



### ***Específicas***

- ¿Qué habilidades debe tener una secretaria?
- ¿Con que competencias debe contar una secretaria para desempeñarse de manera eficiente y eficaz dentro del S.T.A.U.A.E.M?

## **Marco Conceptual**

### **Secretarias**

Al momento de pensar en una oficina nos viene a la mente montones de documentos que archivar sobre el escritorio, así como la recepción del teléfono y muchos pendientes escritos en la libreta que se tienen que realizar, pero muchos no sabemos cómo o de dónde surgió esta ahora profesión.

En el siglo XIX, con la revolución industrial y la revolución de los transportes, la correspondencia comercial aumenta considerablemente, para ganar tiempo y dinero es necesario escribir más rápidamente: en 1873, la sociedad Remington, en los Estados Unidos, produce la primera máquina de escribir. ..

A principios del siglo XX la tecnología y la organización del trabajo de oficina experimentaron un cambio sustancial al generalizarse el uso de teléfonos y máquinas de escribir. (Londoño, 2005, p. 22)

Actualmente el secretariado es una profesión reconocida que desempeñan mujeres y hombres, siendo mayoría las primeras.

Para Londoño (2005) una/un secretaria/o:

“ha de ser una persona con iniciativa, capacidad de trabajo, organizada y con una sólida formación, en definitiva, una persona capacitada para asumir responsabilidades y realizar funciones ejecutivas y de planificación” (p.25).

Es por eso que el ser Secretaria ya no se considera solamente un oficio cualquiera.

### **Definición de Secretaria**

La palabra Secretaria proviene del latín Secretarius que significa secreto, el Diccionario de la Real Academia Española define la palabra Secretaria como:

m. y f. Persona que se encarga de las labores administrativas de un organismo, institución o corporación y desempeña las funciones de extender actas, dar fe de los acuerdos y custodiar los documentos de esa entidad.

m. y f. Persona depositaria de algún secreto de otra (Real Academia Española, s/f, párrafo primero).

Por lo que en base a las definiciones anteriores podemos decir que la palabra secretaria proviene de la palabra secreto, por lo cual una secretaria deber de ser en todo momento una persona discreta con la información que maneja.

### **Competencias**

Las competencias son aquellas definidas en el marco de un trabajo o profesión que determinan el desempeño y la eficiencia en el trabajo como, por ejemplo, motivación, conocimiento y habilidad.

“Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2007, p. 79).

### ***Clasificación de Competencias***

:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2. Características: características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen como se desempeñaran en sus puestos a corto plazo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de su habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran ocupar una posición gerencial pero, a su vez, no les gusta influenciar a otros para motivarlos a hacer una determinada tarea, pueden acceder a posiciones de mando pero luego fracasan.

4. Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es como se utiliza la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para resolver un problema determinado, y donde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento evalúan respuestas, no hechos concretos. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar basándose en ese conocimiento.

5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio. La capacidad de un programador para organizar 50,000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinando causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). (Spencer y Spencer, 1993 citado por Alles, 2007, p. 79)

Mientras que Le Boterf distingue entre competencia técnica y competencia social:

“Competencias técnicas: relacionadas con las tareas y recursos de un puesto de trabajo.

Competencias sociales: derivan del contexto social de la organización y se refieren a aspectos personales y comunicativos” (Le Boterf, s/f citado por del Pozo, 2012, p.16).

Por otra parte, Bunk clasifica las competencias en técnicas, metodológicas, sociales y participativas:

Competencia técnica: dominio de los conocimientos y destrezas vinculados a las tareas de un ámbito de trabajo.

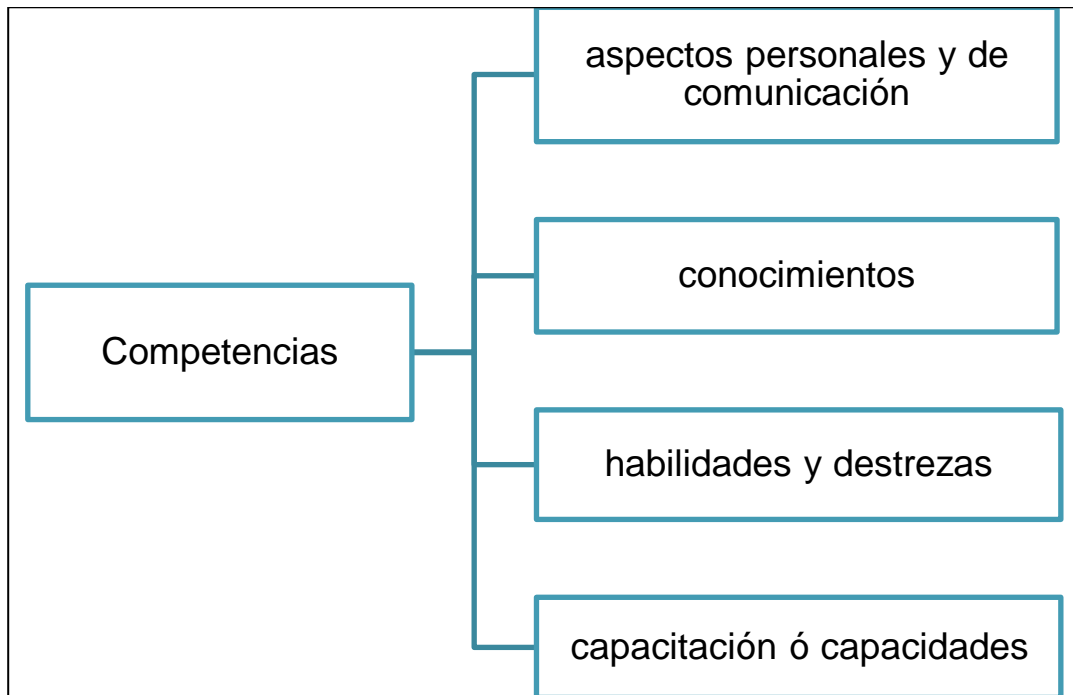
Competencia metodológica: aplicación del procedimiento adecuado a las tareas encomendadas, a la vez que se encuentran soluciones y se transfieren experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social: colaboración con otras personas de forma constructiva.

Competencia participativa: capacidad de organizar, decidir y aceptar responsabilidades. (Bunk, s/f citada por del Pozo, 2012, p. 16)

Con lo anterior podemos darnos cuenta que más de un autor hace una clasificación de las competencias. Y con esto, puedo decir que: *son capacidades y conocimientos con los que cuenta un trabajador.*

Igualmente refiero que varios factores influyen en las competencias que desarrollamos cada uno de nosotros. Siendo estos:



Fuente: Elaboración propia.

### **Aspectos Personales y de Comunicación**

En este apartado podemos considerar como aspectos personales el “como somos”, la motivación que tiene cada uno de nosotros, los valores que poseemos, tradiciones, la religión, actitudes, en pocas palabras quienes y como somos, ya que eso es importante en el desarrollo de las diferentes habilidades que desarrolla una persona para el campo laboral.

El comportamiento que integra la denominada habilidad social, como cualquier otra conducta, se debe considerar dentro de un marco cultural determinado, puesto que los patrones de comunicación varían ampliamente entre culturas e incluso dentro de una misma cultura, dependiendo de factores tales como edad, el sexo, la clase social o la educación. (Hofstadt, 2005, p. 3)

Por otro lado, la necesidad de comunicarnos siempre ha existido para el hombre, tanto en su vida cotidiana como para el desarrollo de trabajos.

Si, es importante para una persona saberse comunicar para tener una buena vida social, pero también es muy relevante poder comunicarse para poder promocionarse a uno mismo en el ámbito profesional, así como también lo es para el buen entendimiento con los compañeros de trabajo.

Es por eso que considero que la habilidad para comunicarse es de los aspectos más importante para el desarrollo de competencias.

Al momento de comunicar una idea, intervienen varios factores, estos no son solo el emisor y el receptor que por default se nos vienen a la cabeza en el momento que pensamos en comunicar, ya que para comunicar no solo es posible de formar oral, podemos comunicar con un gesto o con un escrito en una hoja de papel, por esto hago mención de dichos factores:

- Emisor
- Receptor
- Mensaje
- Código
- Canal
- Contexto
- Ruidos
- Filtros
- Feedback

### **Conocimientos**

El conocimiento es quizá, lo que se podría considerar la competencia más importante para poder desempeñar cualquier función, ya que sin esta, no podríamos atrevernos ni siquiera a suponer que podríamos realizar algo.

A conocimientos como competencia me puedo referir a estudios especializados, a la facilidad de comprensión en algunas cosas que no todos logran dominar con la misma sencillez.

Es por esto que es importante en la cuestión laboral, tener conocimientos generales y específicos.

Ejemplo:

- Conocer de informática
- Conocer de contabilidad
- Conocer sobre primeros auxilios

### **Habilidades y Destrezas**

La palabra habilidad proviene del latín: *habilitas, -atis* 'aptitud, idoneidad'

El diccionario de la Real Academia Española define habilidad como:

1. f. Capacidad y disposición para algo.
2. f. Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, etc.
3. f. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.
4. f. Enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. (Real Academia Española, s/f)

Con lo anterior, se puede decir que habilidad es la facilidad que tiene una persona para realizar alguna actividad.

“Y, fue empleada en la designación de algunas de las especies del género *Homo* de nuestro pasado evolutivo: *Homo Habilis*, el hombre “hábil”, que aprendió a emplear herramientas de piedra para hacerse su vida más fácil” (Raffino, 2020, párrafo segundo).

Una habilidad básica para aprender a lo largo de la vida es que las personas sean conscientes de sus logros y dificultades, de sus puntos fuertes y débiles. Esto implica que cada aprendiz deber ser responsable de su propio proceso de



evaluación, teniendo en cuenta que la evaluación debe servir para confirmar el progreso y estimular el aprendizaje de todos, y no para señalar el éxito o fracaso de algunos. (del Pozo, 2012, pág. 10)

### **Capacitación**

La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos. (Pérez, 2020, párrafo primero).

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2006, p. 25).

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación, a saber:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización. (Siliceo, 2006, p. 19)

Las habilidades manuales se modifican muy lentamente. A los diez años o menos, de haber terminado la carrera, los ingenieros se encuentran “obsoletos” si no han refrescado una y otra vez sus conocimientos. E igual sucede con los físicos, los abogados, los profesores, los geólogos, los administradores, etc., además existen infinitas especialidades para elegir. Ni el mejor sistema educativo, con el mayor número de cursos académicos, podría preparar a los estudiantes para todas las opciones, todo lo que se puede hacer es prepararlos para aprender. La sociedad

empresarial, la sociedad del conocimiento, es una sociedad de continuo aprendizaje y segundas carreras. (Siliceo, 2006, p. 22)

Por tanto, la capacitación es algo que no se puede pasar por alto en ninguna empresa o institución, y es responsabilidad de estas últimas que los trabajadores reciban la adecuada capacitación para el correcto desempeño de sus actividades laborales, siempre basándose en los objetivos que se quieran lograr para la empresa.

Al tener un personal capacitado, el impacto que recibirá la empresa o institución según sea el caso, será positivo y evitara caer en lo obsoleto y el atraso de trabajo.

## **Marco Teórico**

### **Gestión por Competencias**

El porqué se ha vuelto tan utilizada la gestión por competencias es muy sencillo, ya que se deriva de la calidad del recurso humano, entre mas este integrado y se aprovechen sus cualidades más competitiva se volverá la organización en el constante cambio de esta.

Por esto es imprescindible tener un correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto.

Se reconoce como uno de los precursores en el estudio de las competencias a David McClelland, catedrático de psicología en la Universidad de Harvard.

McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla el “enfoque de competencia” a nivel de empresas. (Lira, s/f, párrafo primero)

Continuando con sus investigaciones McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos, no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y

en consecuencia, el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamo competencias. (Lira, s/f, párrafo octavo)

La gestión por competencias es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas y que se requieren en un puesto de trabajo.

...implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos....

Un modelo de competencias implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización...

Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. (Alles , 2015, p. 79)

En otras palabras, lo que busca lograr la gestión por competencias es que los empleados estén en la misma sintonía que la empresa, y que estos tengan la capacidad de poder hacer frente a los requerimientos de la organización, que posean adaptabilidad y puedan ir cambiando con la empresa.

Una gestión por competencias puede traer algunas ventajas para la organización, como:

- Mejora el clima laboral, ya que se centra en que la persona este feliz en su lugar de trabajo. Esto significa contar con las herramientas necesarias para desarrollarlo, con los recursos suficientes y con un grupo de apoyo que ayude a que las actividades fluyan adecuadamente.
- Aumenta la eficacia y la eficiencia de los empleados porque cuentan con lo necesario para realizar sus labores adecuadamente...
- Incrementa las capacidades de la organización dado que se centra en los talentos de las personas. (Mena, 2017, párrafo cuarto)

### **Análisis de Puestos**

La Real Academia Española define la palabra análisis como:

1. “m. Distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición.
2. m. Estudio detallado de algo, especialmente de una obra o de un escrito.
3. m. Tratamiento psicoanalítico” (Real Academia Española, s/f, párrafo primero).

Se tomaran solamente las tres primeras definiciones ya que son las que dan una idea más clara de lo que se busca dar a entender: análisis de puesto.

Tal y como lo define la Real Academia Española, analizar es “separar en partes algo” para conocer sus componentes, que es lo que se realiza es un análisis de puestos, se identifican mediante algún método las actividades que realizan los empleados en un puesto.

Un análisis de puestos es un estudio detallado de las actitudes y aptitudes que debe poseer una persona para poder ocupar un puesto en la organización.

...El eslabón que existe entre los individuos y la estructura y los resultados de la organización son los puestos de trabajos. Cuando los empleados actúan de forma que hacen un buen uso de sus capacidades y habilidades, la organización puede sacar provecho de sus transacciones con el entorno. Después de la perspectiva de los recursos humanos, el análisis de puesto de trabajo es el proceso fundamental del que depende la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. (Zuniga & Palacios,2016)

El análisis de puestos puede llevar a varios caminos, pero es de suma importancia la información final del mencionado análisis, el documento donde se plasme el perfil de puestos, a continuación se describen seis requisitos:

- 1.- Todo lo que permita la identificación del puesto o función: designación exacta, lugar donde se desarrolla el trabajo, número de personas que desempeñen el mismo puesto o función.

2.- Los objetivos concretos del puesto o función, es decir, su situación dentro de la organización y de su organigrama.

3.- Las responsabilidades de la persona titular del puesto o función, es decir, que es lo que tiene que hacer y el tipo de resultados que de ella se esperan [en el caso de este estudio en esencia todas tienen el mismo rango de importancia y responsabilidad]. Tales responsabilidades pueden referirse tanto a fabricación de productos como a prestación de servicios. Si es preciso, habrá que detallar la calidad que se exige, así como los instrumentos o los medios técnicos que conviene emplear, que el titular del puesto deberá conocer a fondo...

4.- Relaciones con las demás personas. No solo habrá que mencionar las personas con las que el titular del puesto mantendrá un contacto regular, sino también el contenido de sus relaciones: manejo de información, asistencia técnica, órdenes que se han de impartir o recibir, etc. Si el trabajo implica la animación de equipos o de grupos, habrá que especificarlo también. Si el puesto implica contactos con los clientes, deberán describirse con la mayor precisión.

5.- Condiciones físicas del trabajo: este apartado se refiere sobre todo a la descripción del trabajo del personal de producción y servicio. En él hay que incluir la descripción del lugar de trabajo, los horarios, la naturaleza y las exigencias físicas de las tareas y, eventualmente, los riesgos que acarreen.

6.- Condiciones de remuneración y promoción: salarios y ventajas, retiros y pensiones, existencia de primas o bonos y su forma de atribución, normas respecto a faltas de asistencia al trabajo, posibilidades de promoción o de cambio y de desarrollo profesional. (Smith y Roberston, 1983 citado por Levy-Leboyer, 1992, p.

4)

### **Métodos**

El análisis puede orientarse más bien hacia el trabajo o hacia el trabajador. En el primer caso, es básicamente un análisis descriptivo y contempla ante todo las tareas que el trabajador debe efectuar; en el segundo caso, en cambio, el análisis permite describir las actividades que el trabajador pone en marcha para que esas tareas se cumplan efectivamente...., el análisis del trabajo (orientado hacia la tarea) representa un paso previo muy fecundo, si se pretende reunir muestras específicas de situaciones o comportamientos, que servirán de base para desarrollar pruebas profesionales y test de situación.

**Técnica de análisis del inventario de tarea.** El método más directo y más utilizado para realizar un análisis del trabajo consiste en interrogar a las personas en sus puestos, así como a sus mandos, por medio de una entrevista abierta. Las ventajas de este método radican en su flexibilidad y en su fácil puesta en práctica....

La técnica se utiliza para definir los conocimientos, cualidades y habilidades necesarias para realizar correctamente un trabajo.

El análisis consta de tres etapas:

1. entrevista
  2. encuesta
  3. generación de una tarea mediante la matriz
1. la etapa de la entrevista: consiste en desarrollar listado de tareas que forman parte del trabajo. Las entrevistas se realizan tanto a los trabajadores que actualmente realizan el trabajo como a sus superiores...
  2. la encuesta: implica la creación y explotación de una encuesta que se compone de definiciones de tarea y escala de clasificación. La encuesta puede pedir a los encuestados que clasifiquen, en función de su importancia, frecuencia y tiempo de formación necesario, cada tarea. El que la encuesta se envíe a una muestra de trabajadores o a todos ellos, dependerá del número de trabajadores y de las restricciones económicas del análisis de trabajo..

3. generación de una tarea mediante la matriz: la etapa final consiste en crear una tarea a través de una matriz, que se utiliza para calificar en qué medidas es importante la variedad para realizar con éxito cada tarea...

**La Técnica de los Incidentes Críticos.** Las técnicas de los incidentes críticos se utilizan para desarrollar descripciones del comportamiento en un trabajo...

La técnica se compone de los siguientes casos:

1. creación de dimensiones
2. creación de incidentes
3. traslado de incidentes
4. asignación de valores de eficacia

En el paso de creación de dimensiones, los supervisores y trabajadores identifican las principales dimensiones de un trabajo. Las dimensiones son características sencillas del rendimiento. Una vez alcanzado el acuerdo sobre cuáles son las dimensiones principales, los supervisores y trabajadores crean los incidentes críticos del comportamiento que representan, para cada dimensión, un rendimiento alto, moderado y bajo.

Los dos últimos pasos, el traslado de incidentes críticos identificados en los dos pasos anteriores reciben normalmente la misma consideración, por parte de los demás trabajadores.

**Técnica de Análisis Funcional del Trabajo.** Es una técnica utilizada en el sector público que puede hacerse mediante una entrevista o cuestionario.

Esta técnica recopila información sobre los siguientes aspectos del trabajo:

1. que hace el trabajador respecto a las personas
2. los datos
3. los métodos y técnicas que utiliza el trabajador para realizar su trabajo
4. las maquinas y herramientas
5. equipos que utilizan, los materiales, proyectos y servicios producidos por el trabajador. (Zuniga & Palacios 2016)

### ***Etapas del Análisis de Puestos***

Para Chiavenato, la elaboración de un análisis de puestos comprende las siguientes etapas:

**Etapas de Planeación.** Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos.

1. Determinar los puestos a describir: Analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. Elaborar el organigrama: De los puestos para ubicarlos.
3. Elaborar el cronograma de trabajo: Para especificar por donde se empezara con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores...
4. Elegir el o los métodos de análisis a emplear: A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados...
5. Seleccionar los factores de análisis: Que se utilizaran en el estudio de los puestos...
6. Dimensionar los factores de análisis: Es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar...
7. Graduar los factores de análisis: Es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que solo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación)...

**Etapas de Preparación.** Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:



1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformaran el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de los datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc. utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

**Etapa de Realización.** Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s)....
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la reacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa). (Chiavenato, 2007, p.234)

Mientras que para (Aguilar, 2010)

El análisis de puesto tiene dos apartados importantes:

- La descripción de puestos y
- La especificación de puestos

La descripción de puestos se refiere a una revisión de las características y obligaciones del puesto, incluye los siguientes elementos:

- La institución y el área en que se encuentra ubicado el puesto: subdirección, departamento, área.
- El nombre del puesto
- La clave del puesto
- El nivel salarial
- La ubicación del puesto
- El jefe inmediato del puesto
- El personal a quien supervisa
- Los puestos de la organización con quien mantiene relaciones internas
- Las personas con quien mantiene relaciones externas fuera de la organización
- El salario
- La categoría
- El horario
- La descripción
- La descripción genérica de las funciones del puesto
- La descripción específica de las funciones del puesto

La especificación del puesto en cambio incluye los requisitos que debe cubrir quien ocupe el puesto analizado e incluye los siguientes elementos:

- Los conocimientos requeridos
- Las habilidades requeridas
- La escolaridad necesaria para ocupar el puesto
- El equipo que debe manejar
- Los idiomas que debe dominar
- La experiencia laboral y profesional que debe cubrir

- Las responsabilidades del puesto en cuanto a valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo y supervisión y tramites
- Las condiciones físicas del lugar de trabajo
- El equipo de seguridad que se debe manejar
- Los riesgos de trabajo a los que puede estar expuesto
- El esfuerzo físico que requiere realizar
- Los requisitos físicos o médicos que debe cubrir para poder realizar el esfuerzo físico
- Las características socioeconómicas específicas que son necesarias para el puesto
- Los requisitos psicológicos en cuanto a inteligencia, personalidad, intereses vocacionales, habilidades o aptitudes específicas
- Algunas otras características como edad, sexo, estado civil. (p. 5)

### **Marco Metodológico**

Iván Hurtado León y Josefina Toro Garrido, 2007, señalan que:

El diseño del marco metodológico constituye la medula de la investigación.

Se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo investigativo: la definición de la población sujeta a estudio y la selección de la muestra, diseño y aplicación de los instrumentos, la recolección de los datos, la tabulación, el análisis y la interpretación de los datos.

En el marco metodológico se contesta, fundamentalmente, a la pregunta ¿cómo?...En él debemos especificar cuál es la población que abarca nuestro trabajo, determinar la muestra y como se realizó el muestreo...

También hay que presentar el diseño de investigación que se pondrá en práctica y el tipo de investigación que vamos a realizar; se elaboran los instrumentos

para la recolección de los datos y se indica cuáles serán los procedimientos a seguir para el análisis de los mismos. (pag.90)

### **Diseño de la Investigación**

Dado que el objeto de estudio es proponer un perfil de puestos para las secretarias del sindicato administrativo de una universidad estatal basado en la gestión de las competencias, se utilizó un diseño de investigación no experimental de tipo transversal.

La investigación no experimental es también conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos.

De acuerdo con Kerlinger (1983) la investigación Ex Post Facto es un tipo de “ Investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos o porque son intrínsecamente manipulables” (p.269).

Una investigación no experimental no extrae sus datos a través de un experimento controlado, no se manipulan libremente las variables, se estudian para posteriormente describir los resultados.

Para Arnal, del Rincón y Latorres, 1992, las investigaciones transversales son “Investigaciones que estudian un aspecto de desarrollo de los sujetos en un momento dado. Comparan diferentes grupos de edad ( $G_1, G_2, G_3, \dots, n$ ) observados ( $O_1$ ) en un único momento” (pag.48).

### **Enfoque de la Investigación**

El presente trabajo fue realizado bajo un enfoque cualitativo, ya que se consideró que fue lo que más se adaptó a la investigación.

(Galeano, 2003) señala que...

Los estudios de orden cualitativo tienden a comprender la realidad social como fruto de un proceso histórico de construcción visto a partir de las múltiples lógicas presentes en los diversos y heterogéneos actores sociales, y por tanto desde sus aspectos particulares y rescatando la interioridad (visiones, percepciones, valores, formas de ser, ideas, sentimientos y motivos internos) de los protagonistas. Trabajan con la palabra, el argumento, el consenso. (p.24)

### **Población**

“La población se define como: el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar” (Icart, Fuentelsaz, & Pulpón, 2006, p. 55).

La población de estudio de esta investigación estuvo conformada por 7 secretarias adscritas al Sindicato de Trabajadores Administrativos de la U.A.E.M.

### **Muestra**

La muestra es definida por (Hurtado & Toro, 2007) como: es el conjunto de elementos representativos de una población, con los cuales se trabajara realmente en el proceso de investigación; a ellos se observara y se les aplicaran los cuestionarios y demás instrumentos, tomaremos sus datos y luego los analizaremos y generalizaremos los resultados a toda la población. (p.94)

En esta investigación se utilizó una muestra compuesta por la población total, ya que al ser un número reducido de participantes y al poder todas participar en la recolección de datos no se consideró necesario realizar un muestreo.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

En este apartado se deben presentar las técnicas que se van a utilizar para obtener la información. Cada una de esas técnicas se debe definir, justificar y describir. Además, es necesario considerar los indicadores que se valoraran con cada técnica, sus correspondientes instrumentos. (Rojas, 1998, p.128)

La técnica de recolección de datos que se utilizó en esta investigación fue:

- Cuestionario

El cuestionario:

Es una técnica derivada de la entrevista y la encuesta tiene como objetivo lograr información sobre rasgos definidos de la personalidad, la conducta o determinados comportamientos y características individuales o colectivas de la persona (inteligencia, interés, actitudes, aptitudes, rendimiento, memoria, manipulación, etc. A través de preguntas, actividades, manipulaciones, etc., que son observadas y evaluadas por el investigador. (Huamán, 2005, p. 38)

### **Instrumento de Recolección de Datos**

El instrumento es el mecanismo o dispositivo que utiliza el investigador para generar la información. Estos instrumentos pueden ser aparatos de carácter mecánico, los formularios de un cuestionario, una guía de observación estructurada, una cámara de video, etc. En algunos casos los instrumentos “amplifican” las

capacidades perceptivas del investigador, en otros contienen los estímulos o reactivos para que se genere la información, mientras que otros instrumentos facilitan el registro de los sucesos. (Yuni & Urbano, 2006, p. 31)

El instrumento que se empleo en la presente investigación fue un cuestionario adaptado para cumplir el objetivo de esta investigación con preguntas abiertas, ya que se necesito que las secretarias que participaron en el llenado dieran abiertamente sus opiniones de acuerdo a su experiencia y a lo que han observado.

El cuestionario que se aplico consto de 24 preguntas que corresponden a dos apartados para la elaboración de un análisis de puestos, los cuales son:

1. Descripción del puesto, y
2. Especificación del puesto

Lo anterior con referencia a (Aguilar, 2010).

### **Técnicas de Procesamiento de Datos**

La técnica de procesamiento de datos que se utilizó en esta investigación fue la estadística descriptiva, “La estadística es la ciencia que puede dar respuesta a ambas necesidades: por una parte, la Estadística Descriptiva elabora técnicas para la presentación y reducción de datos” (Fernández, Cordero, & Cordoba, 2002, p. 18).

### **Herramientas Para el Procesamiento de Datos**

Para llevar a cabo el registro, separación y análisis de la información que se obtuvo por el cuestionario que se aplico a las secretarias del S.T.A.U.A.E.M., se utilizo el programa Microsoft Office Excel y el programa Microsoft Office Word.

### Análisis de Resultados

La muestra de estudio estuvo conformada por un total de 7 secretarias adscritas al Sindicato de Trabajadores Administrativos de la U.A.E.M.

El cuestionario que se aplicó consta de 24 preguntas que corresponden a dos apartados para la elaboración de un análisis de puestos, los cuales son:

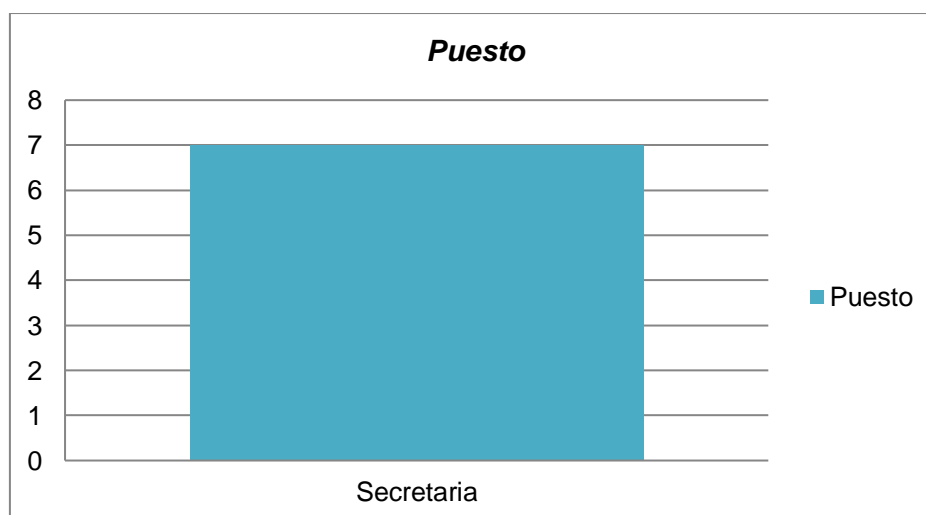
- I. Descripción del puesto, y
- II. Especificación del puesto

#### Descripción del Puesto:

Este apartado se refiere a una revisión de las características y obligaciones del puesto.

Los resultados del cuestionario aplicado, para el primer apartado de Descripción del puesto, fueron los siguientes:

1. ¿Cuál es el puesto o la función que desempeña?



Fuente: Elaboración propia



Esta primera pregunta se realizó con el fin de establecer con claridad el puesto que se va a analizar.

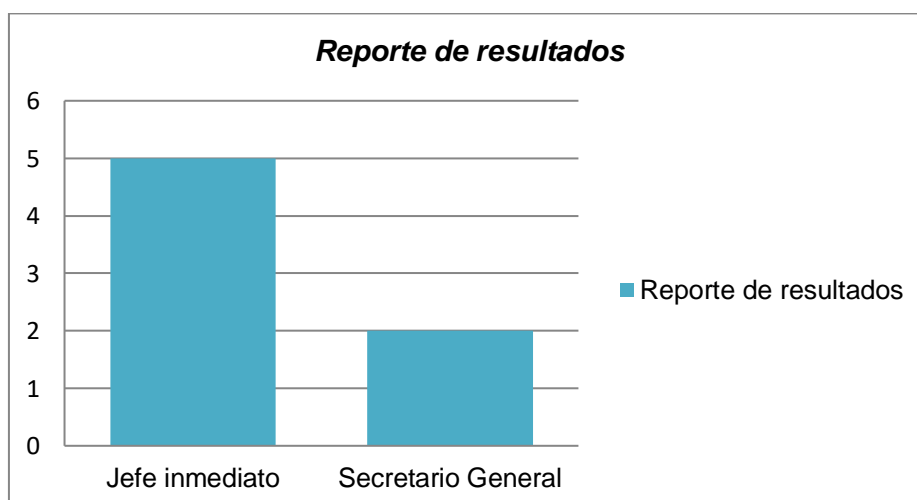
Como respuesta unánime, todas las participantes tienen claro el nombre del puesto que ocupan.

2. ¿Cuál es la posición que ocupa dentro de la organización?



Fuente: Elaboración propia.

3. ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza?

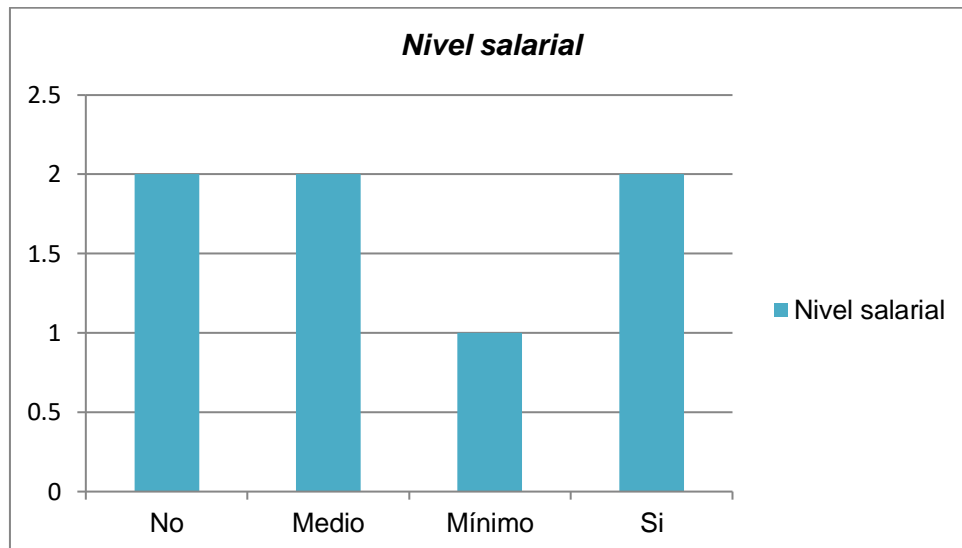


Fuente: Elaboración propia.

Las participantes cuentan con un jefe inmediato al cual auxilian con las labores administrativas mismas del sindicato y al cual entregan informes de sus actividades diarias.

Solo dos de ellas hacen mención del Secretario General, por lo que quizá pueden ser consideradas como personas de confianza y con la experiencia necesaria para que el encargado de la cartera de la Secretaría General les designe tareas.

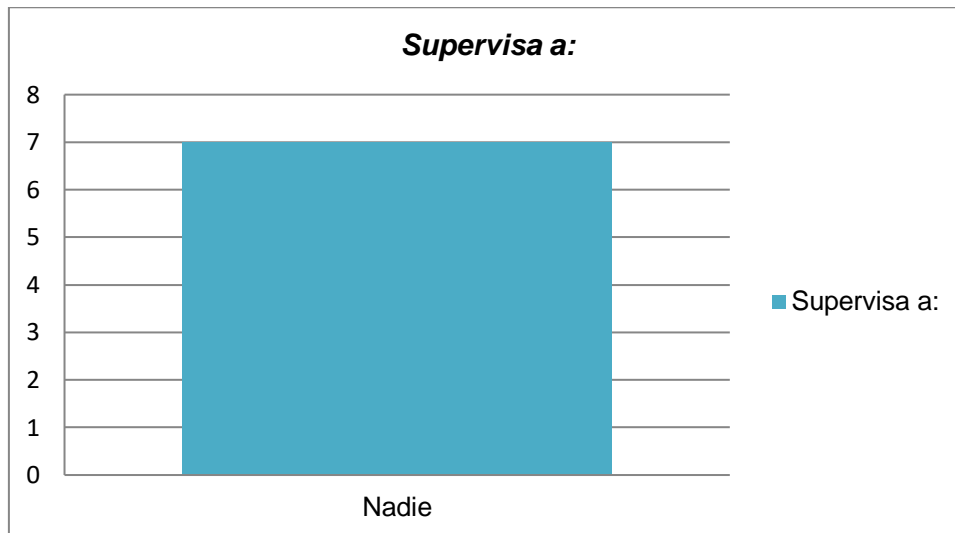
4. ¿Conoce cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto? Menciónelo



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica, las participantes no conocen el nivel salarial en el que se encuentra su puesto, podemos ver que no hay una mayoría significativa en cuanto a una respuesta, dos de ellas hacen mención de que si conocen su nivel salarial, pero a pesar de su respuesta no mencionan cual es.

5. ¿A quien supervisa usted en sus labores?

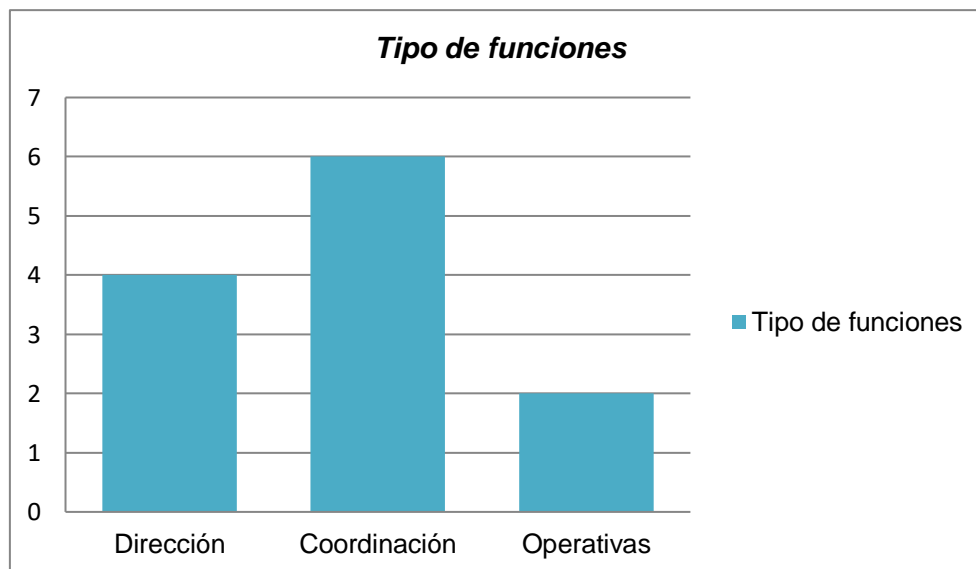


Fuente: Elaboración propia.

Las participantes contestan unánimemente que no supervisan a nadie en sus actividades laborales diarias.

6. ¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, de coordinación u operativas?

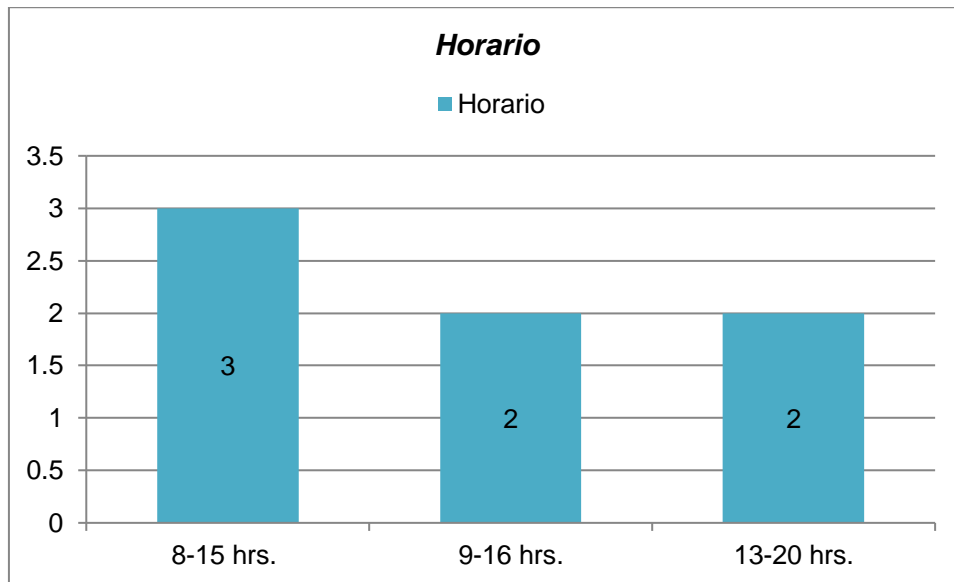
Puede elegir más de una opción



Fuente: Elaboración propia.

Con una mayoría de 6 menciones, las funciones de coordinación son las que las participantes consideran que son las que realizan mayoritariamente dentro de su centro de trabajo.

7. ¿En qué horario desempeña usted sus labores?

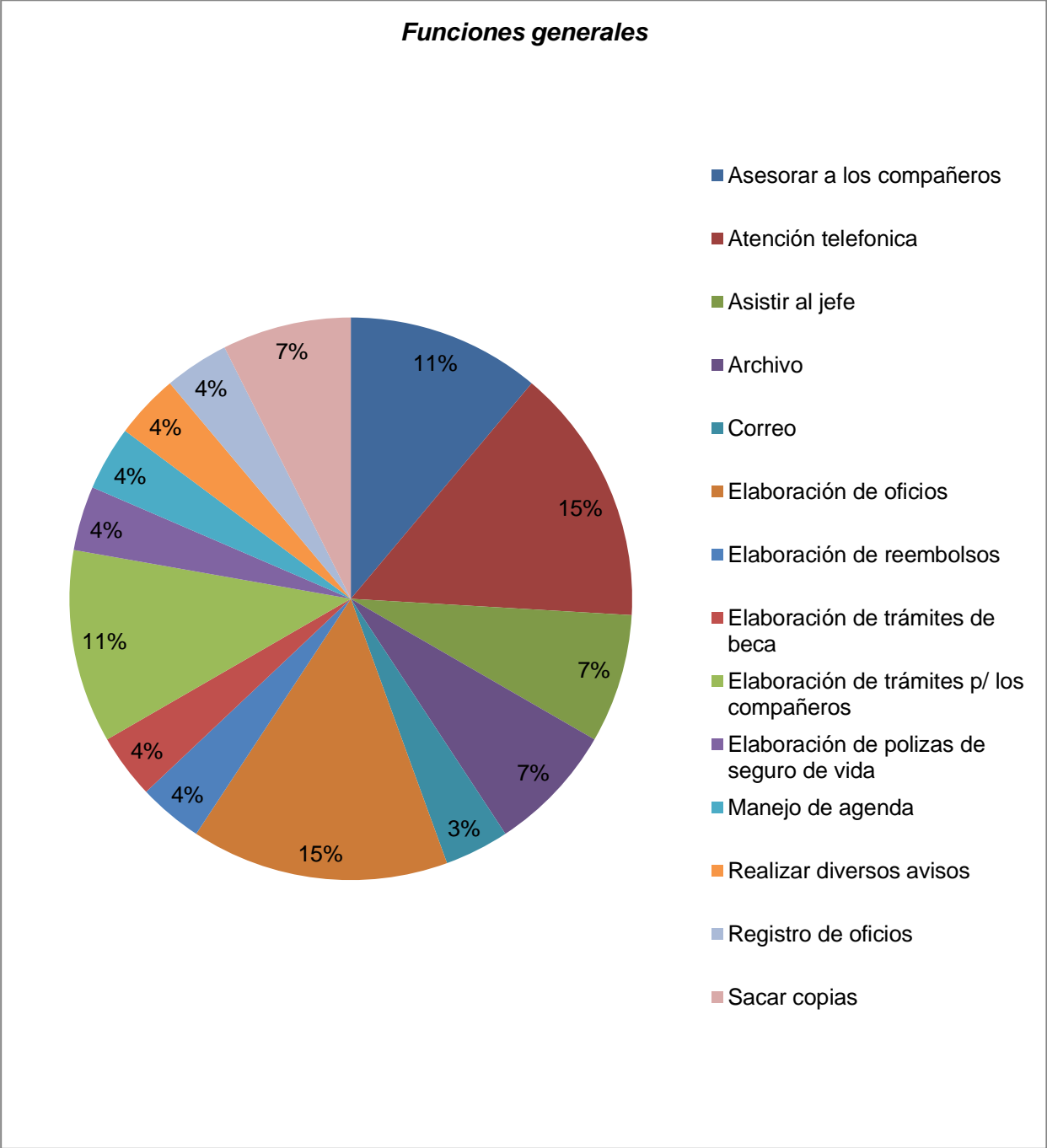


Fuente: Elaboración propia.

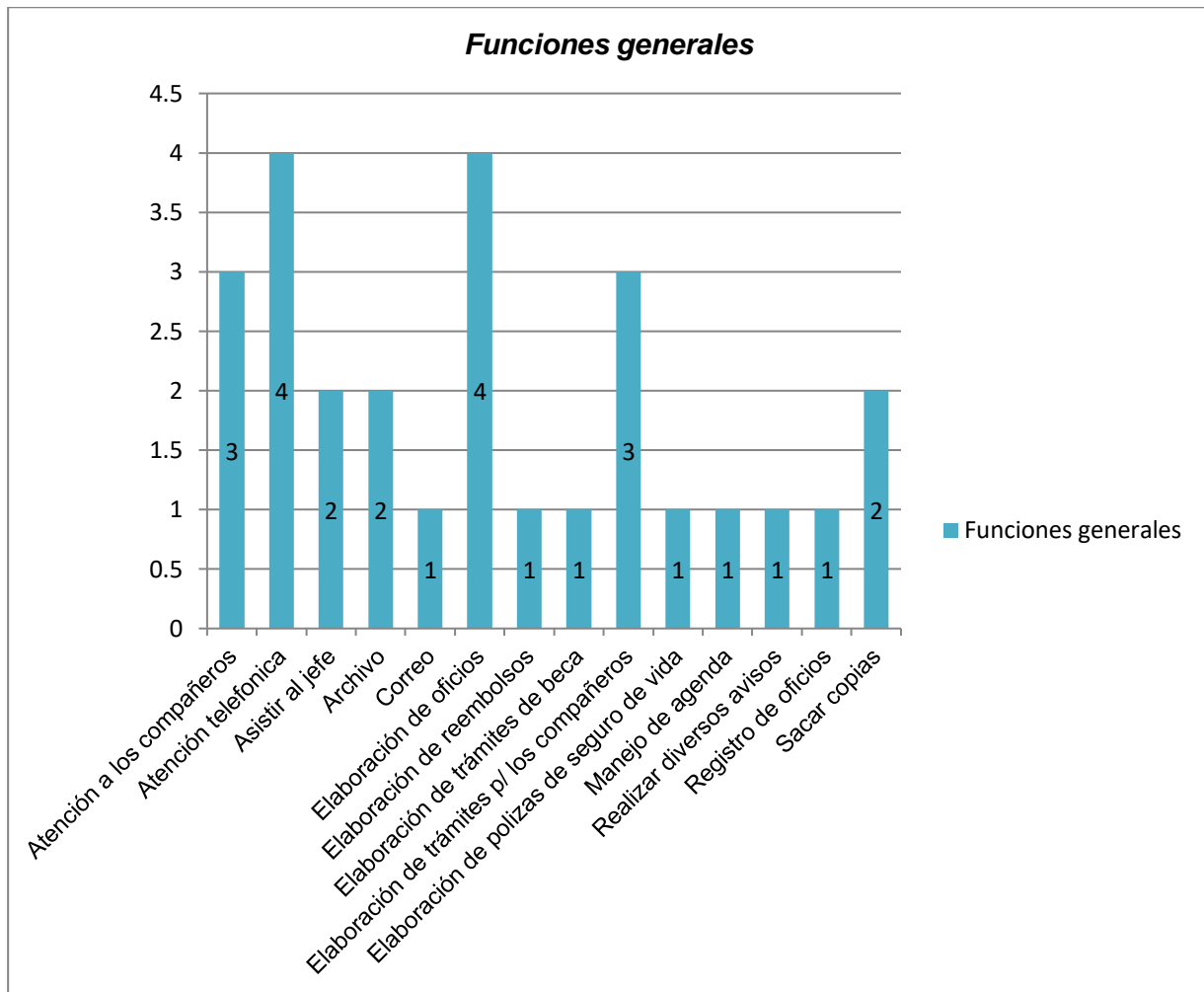
Las oficinas sindicales tienen un amplio horario de atención para los agremiados, es por eso que las participantes tienen distintos horarios, los cuales les permiten brindar atención al público en el horario de funcionamiento de las oficinas sindicales.

Siendo el funcionamiento de las oficinas de 8:00 a 20:00 hrs. de lunes a viernes.

8. ¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro del STAUDEM?



Fuente: Elaboración propia.



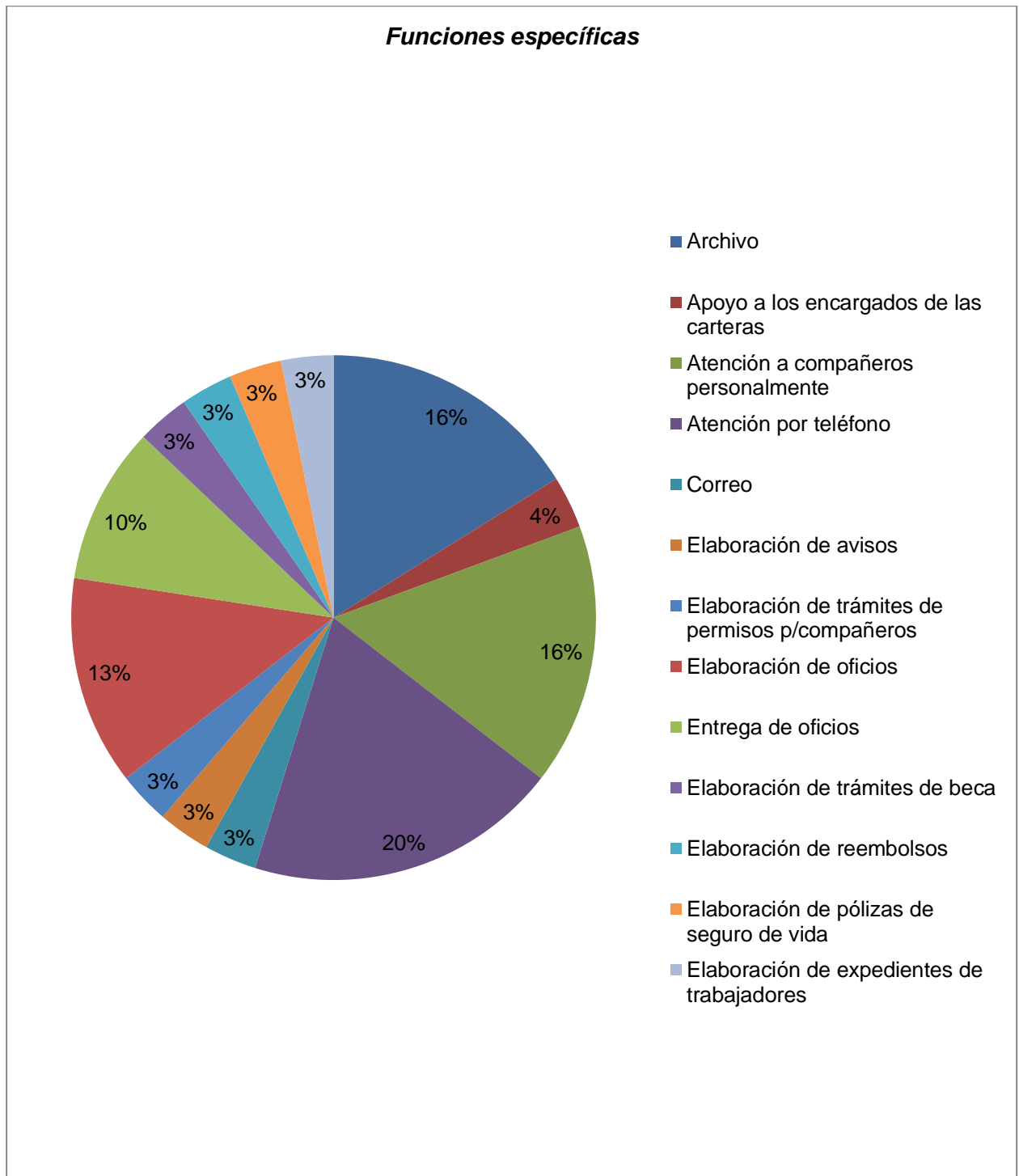
Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta se pretendió que las participantes desglosaran las tareas generales que realizan en el puesto.

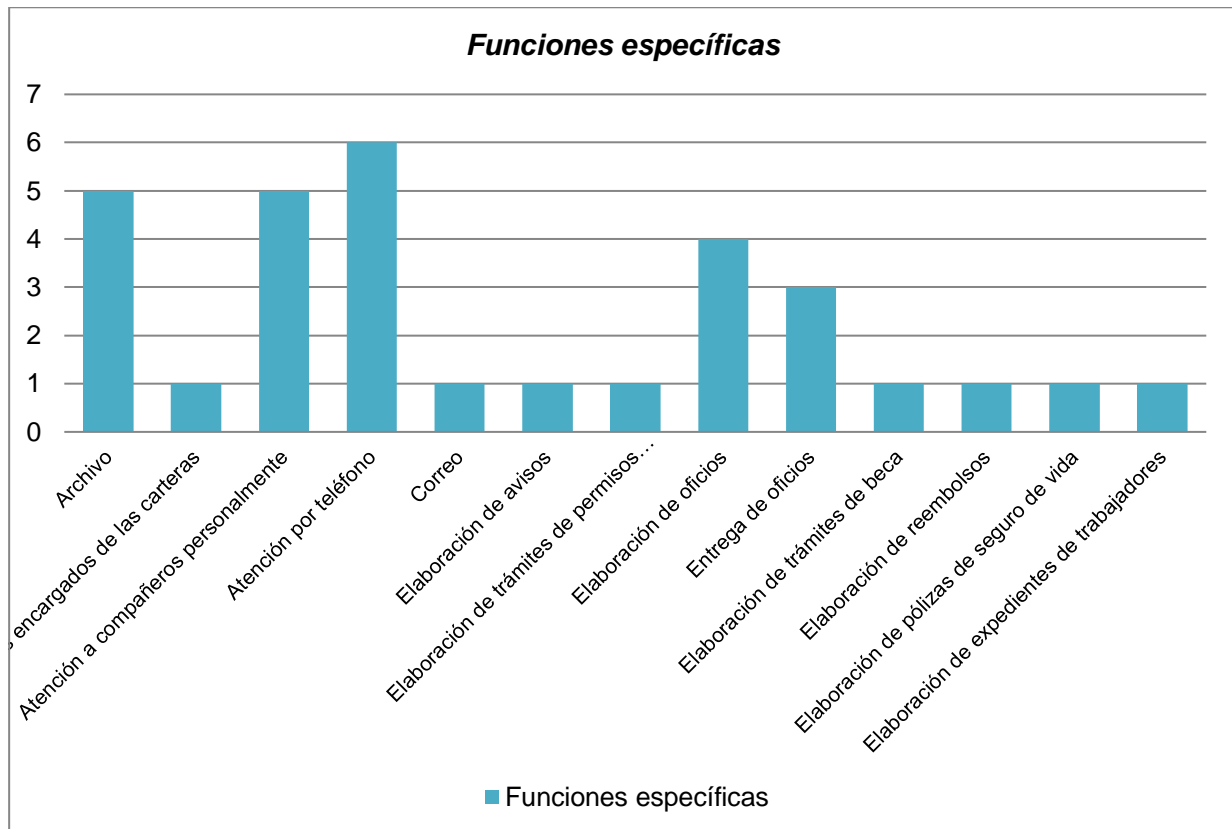
Lo cual se logró, obteniendo como principales actividades generales:

- Atención a los compañeros
- Atención telefónica
- Elaboración de oficios, y
- La elaboración de trámites para los compañeros.

9. ¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro del STAUDEM?



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

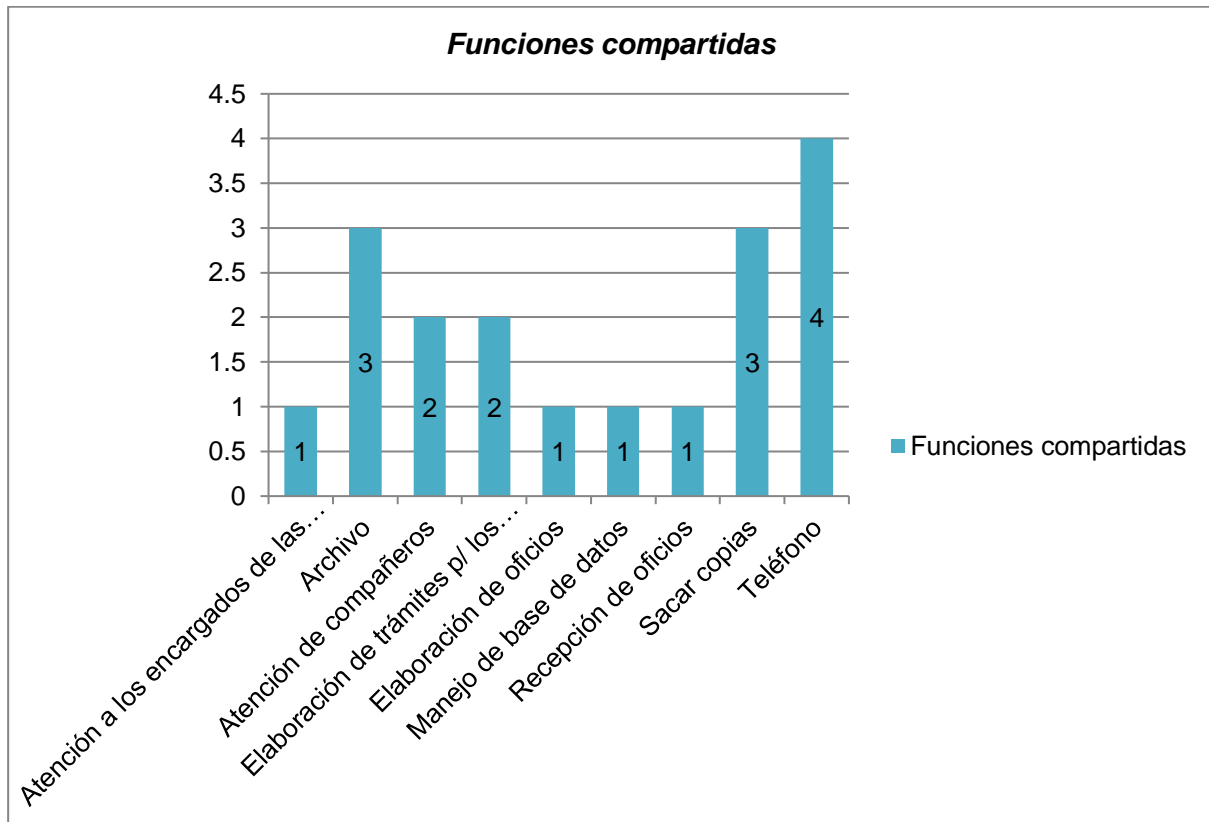
En cuanto a las funciones específicas que desempeña cada participante, nos podemos dar cuenta con relación en las respuestas obtenidas, que suelen realizar labores muy parecidas en las diferentes oficinas, aunque si podemos encontrar tareas muy específicas que no comparten entre ellas, como:

Apoyar a los encargados de las carteras, correo, elaboración de avisos, elaboración de trámites de becas, elaboración de reembolsos, elaboración de pólizas de seguro de vida y elaboración de expedientes de trabajadores.

También se encuentra en los resultados que una de las actividades que en la pregunta anterior fue una de las mas mencionadas por las participantes como funciones generales, en esta ocupación no es mencionada mayoritariamente por ellas como una función específica, lo cual se interpreta como que es una función que cualquiera de ellas desempeña con frecuencia, al no ser específica de solo una de las participantes.



10. ¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal del S.T.A.U.A.E.M.?



Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas obtenidas en esta pregunta en cuanto a funciones compartidas, comunes que desarrollan todas las participantes, obtenemos con mayoría de menciones:

- Archivo
- Sacar copias, y
- Atención telefónica.

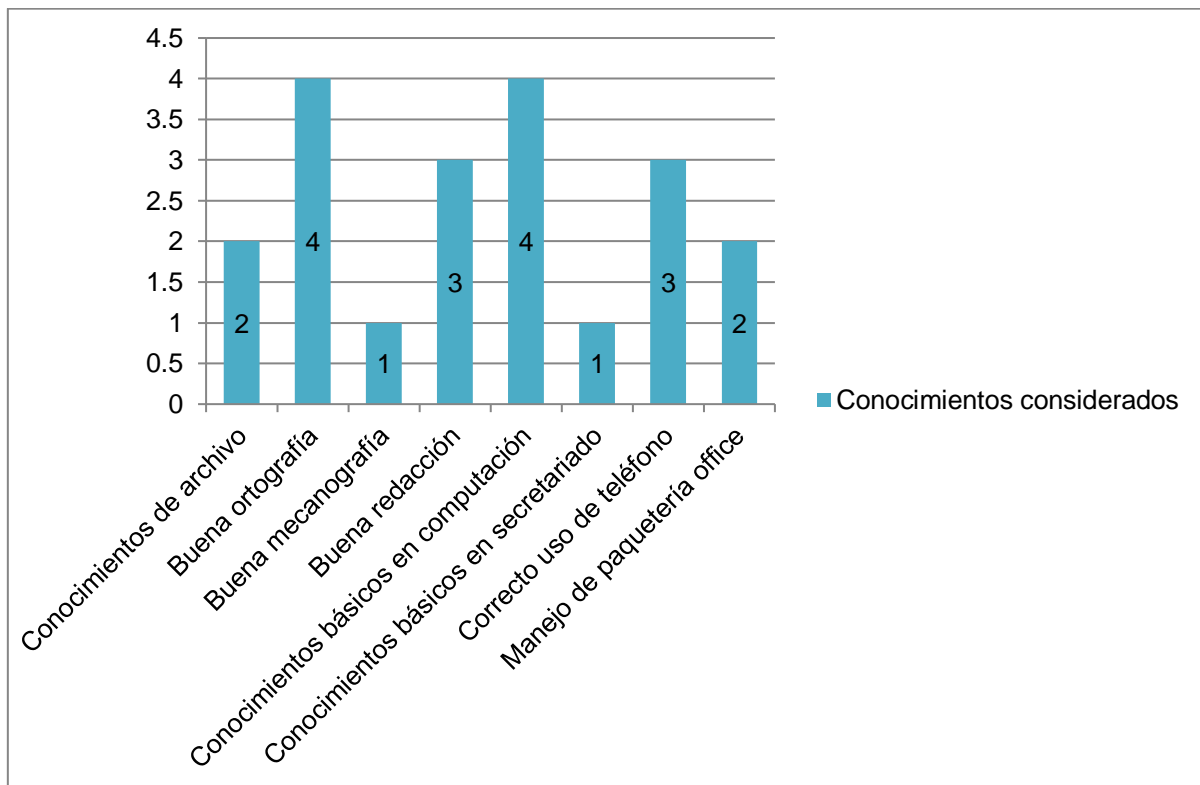
### **Especificación del Puesto**

“En este apartado se incluyen los conocimientos y habilidades que el trabajador debe poseer para ocupar el puesto de trabajo” ( Aguilar, 2010).

Con esta información se pretende identificar las habilidades y competencias requeridas para el puesto y así poder dar cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación.

Para el segundo apartado del cuestionario de Especificación del puesto, los resultados fueron los siguientes:

11. ¿Qué conocimientos considera se deben poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?



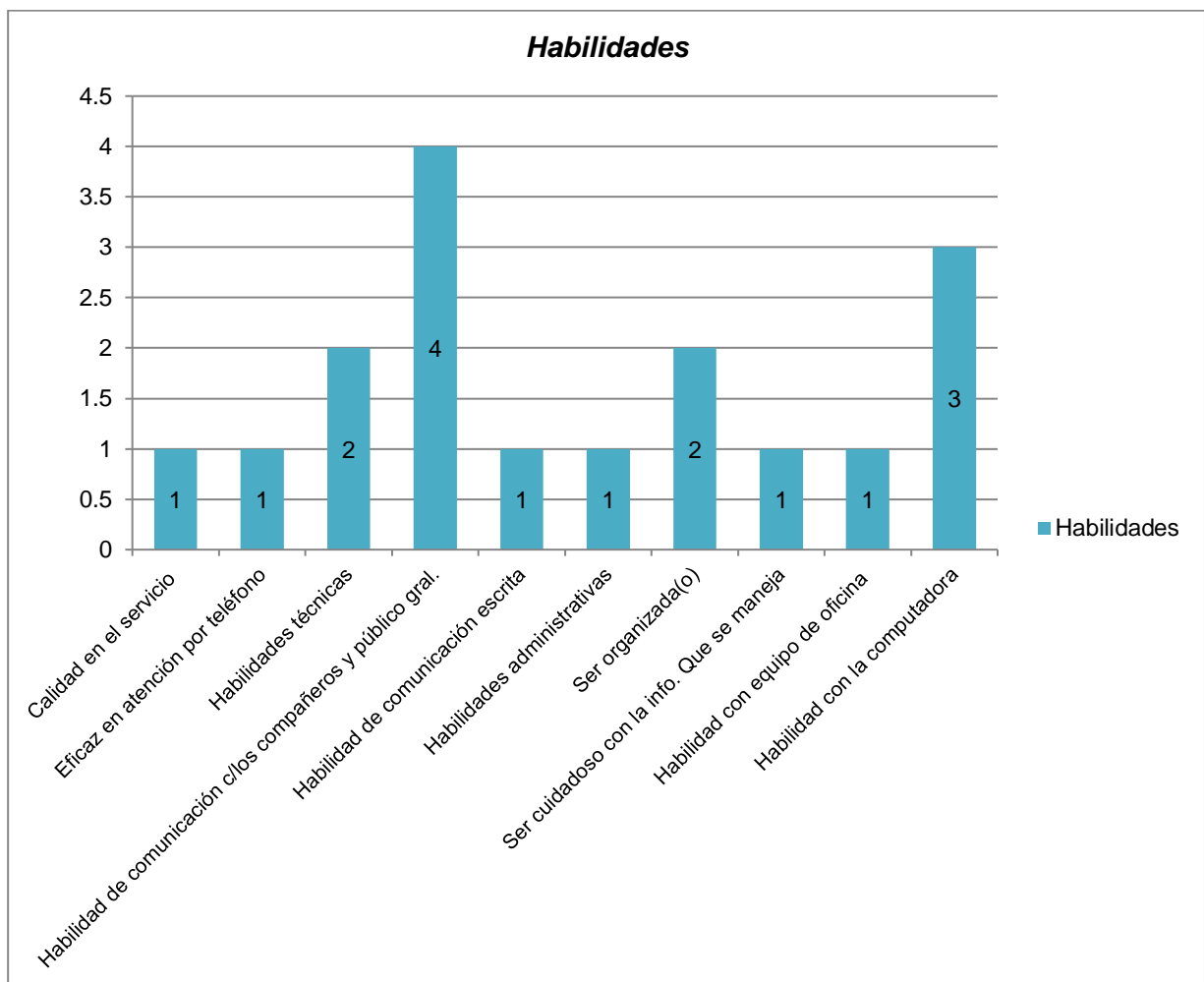
Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma, en esta pregunta los conocimientos considerados más importantes por las participantes para desarrollar correctamente el puesto de secretaria son:

- Buena ortografía; ya que el puesto requiere de redactar oficios diariamente.
- Buena redacción; para el correcto entendimiento del mensaje que se quiere dar en los oficios y comunicados que se emiten diario.
- Conocimientos básicos en computación, y

- Correcto uso del teléfono; esto es importante, ya que diariamente se reciben varias llamadas en las oficinas sindicales, por esto es importante que la persona en el puesto sepa el manejo del teléfono, como transferir llamadas, poner la llamada en espera, silenciar la llamada, entre otras.

12. ¿Qué habilidades considera se deben poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones? Ejemplo: habilidades de negociación, habilidades técnicas, habilidades en sistemas, etc.



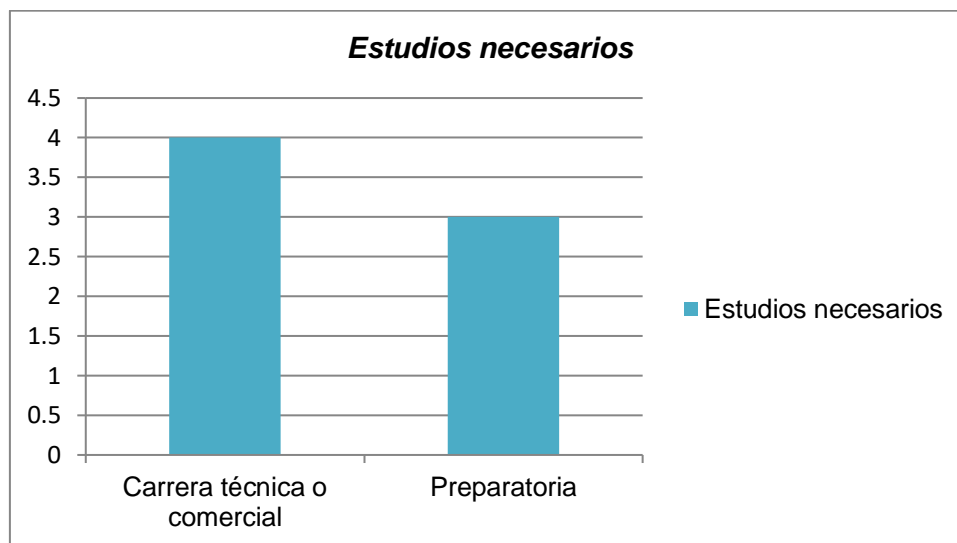
Fuente: Elaboración propia.

Como lo había mencionado antes, dentro de este proyecto, la comunicación es denominada una habilidad social, siendo una habilidad necesaria para el desarrollo de algunas competencias más.

Desafortunadamente puede ser una habilidad difícil de dominar.

En esta pregunta, las participantes consideraron a la comunicación como la principal habilidad que debe poseer una persona para ser secretaria del S.T.A.U.A.E.M, teniendo menos menciones algunas habilidades y conocimientos técnicos como, habilidad en el manejo de equipo de cómputo o conocimientos administrativos.

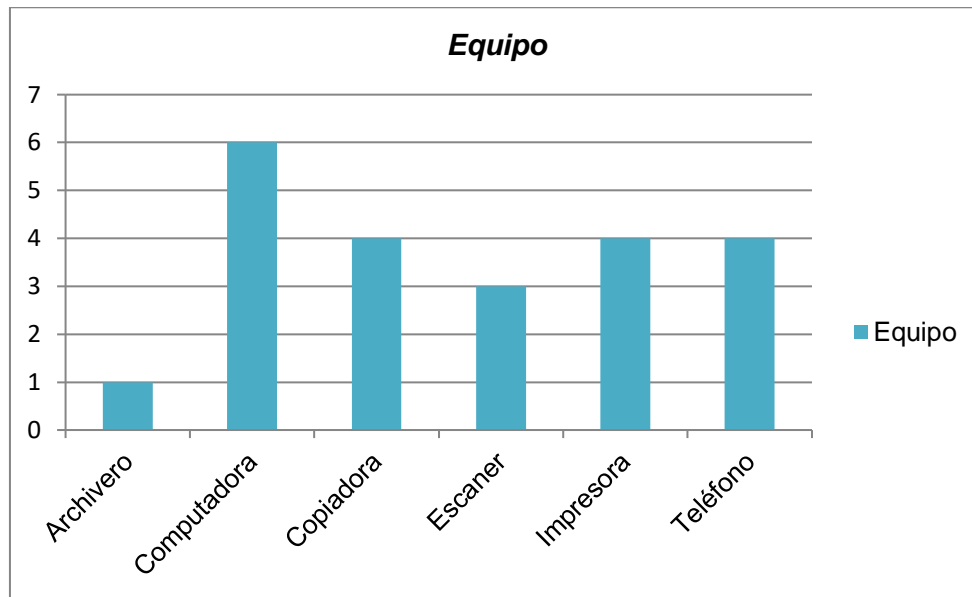
13. ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la preparación académica que las participantes consideran que es requerida para desempeñar el puesto, se llega a que las aspirantes para el puesto deberían tener una carrera técnica o comercial a fin.

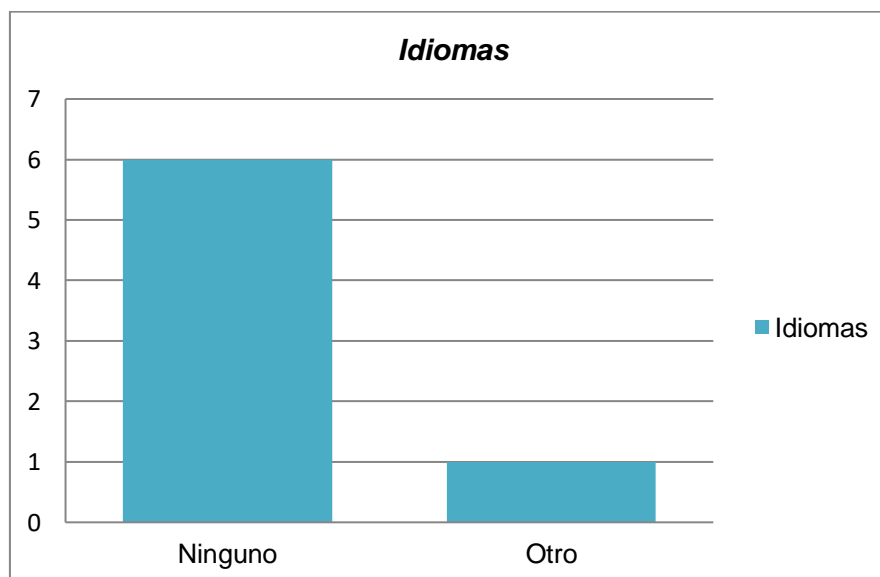
14. ¿Qué equipo maneja como parte de sus actividades? Ejemplo: Computadora



Fuente: Elaboración propia.

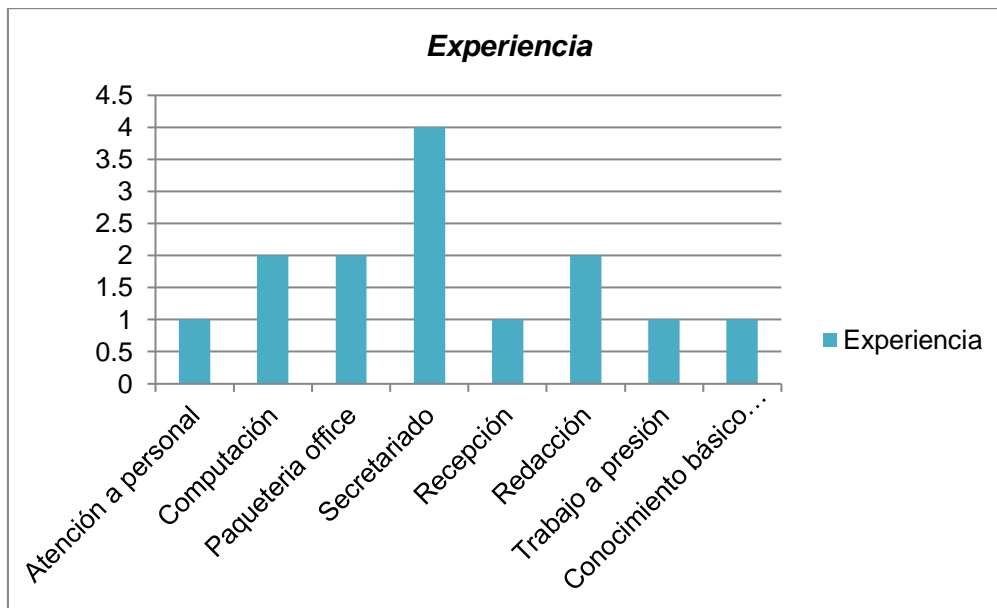
Las personas que ocupen el puesto deberán tener habilidad para el manejo de equipo de oficina, de acuerdo a las participantes principalmente en: computadora, copiadora, impresora y teléfono.

15. ¿Qué idiomas necesita dominar para desarrollar su trabajo? Puede elegir más de una opción



Fuente: Elaboración propia.

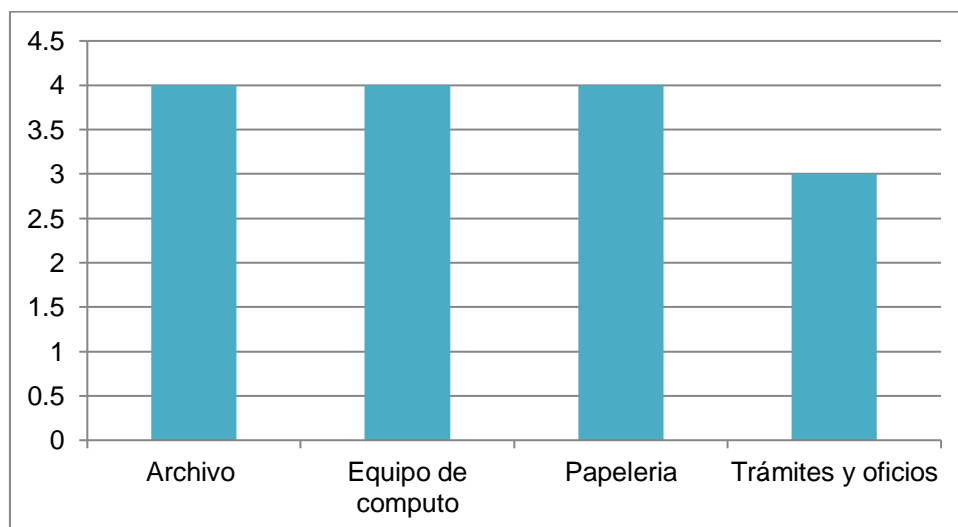
16. ¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y el STAU AEM) necesita tenerse para poder desarrollar estas funciones?



Fuente: Elaboración propia.

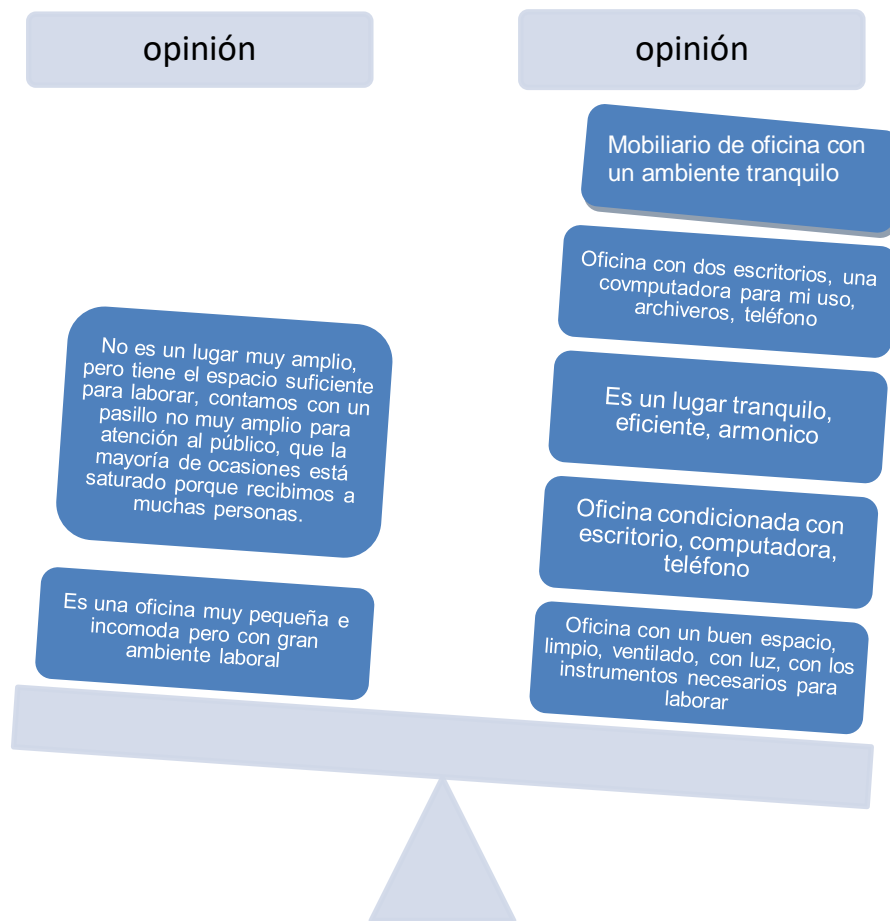
Las participantes consideraron que los conocimientos en secretariado son la principal experiencia y competencia que se necesita para el puesto.

17. ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable dentro del STAU AEM? Ejemplo: es responsable de listas de asistencia, de material didáctico, etc.



Fuente: Elaboración propia.

18. Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades



Fuente: Elaboración propia.

En un 5 a 2, siendo la mayoría de las participantes las que tuvieron una opinión positiva del área de trabajo donde se desempeñan, mencionando todas características de acuerdo a su perspectiva del lugar donde trabajan.

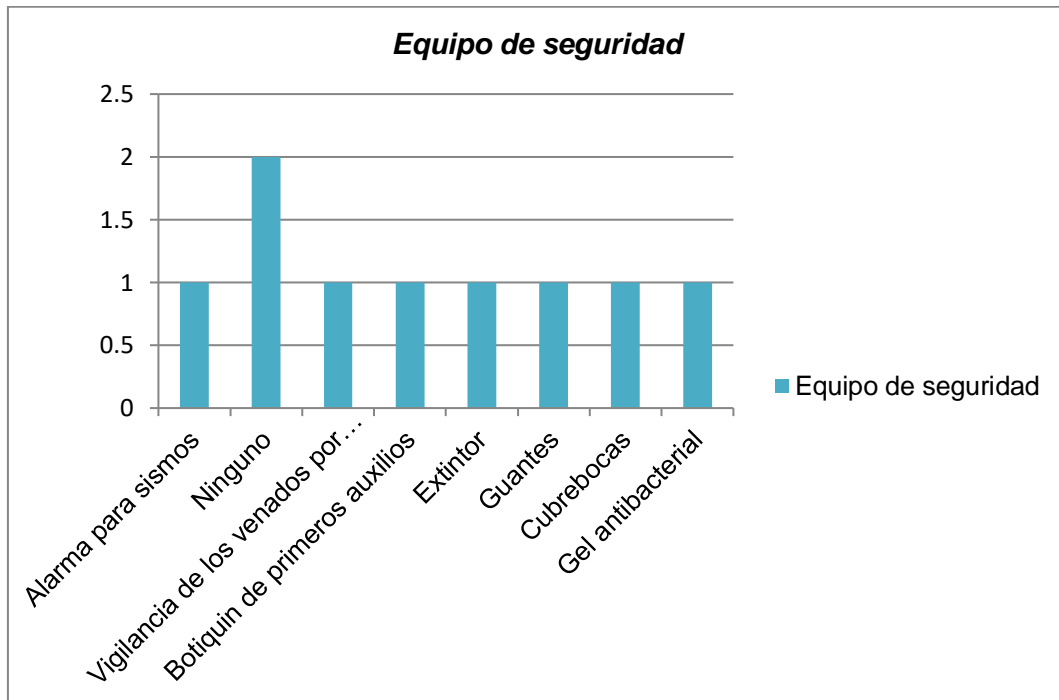
Siendo estas características las siguientes:

La mayoría de las participantes opina que es un lugar tranquilo y armonioso para trabajar.

Dos de ellas mencionan que el lugar es un poco reducido para realizar el trabajo, mientras que otra menciona que el espacio es suficiente, lo cual se considera que la diferencia de opiniones es debido a que no todas se encuentran en el área de recepción,

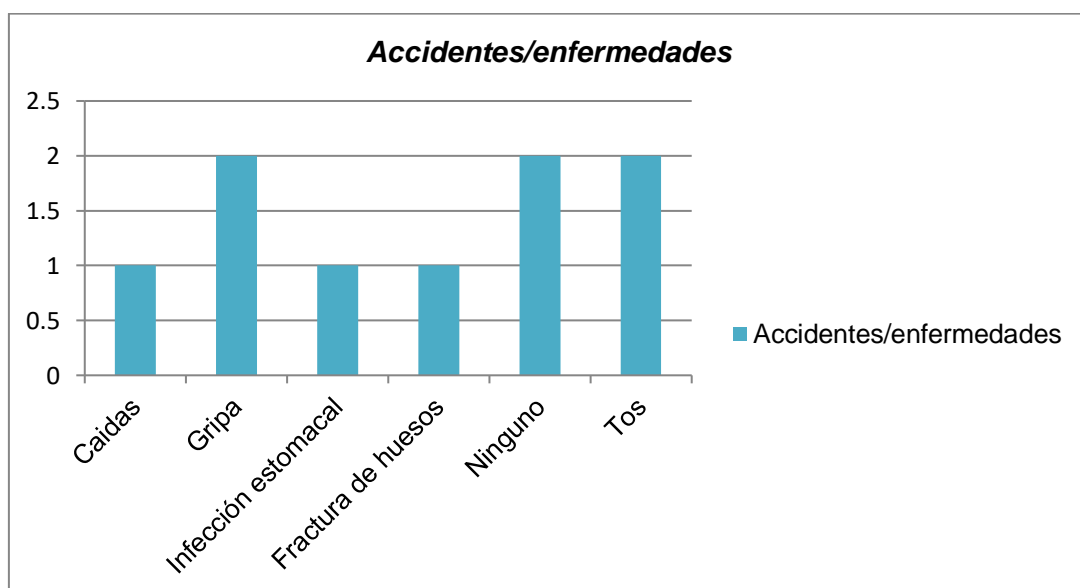
teniendo algunas participantes una oficina asignada, la cual comparten solo con su jefe inmediato.

19. ¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?



Fuente: Elaboración propia.

20. ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

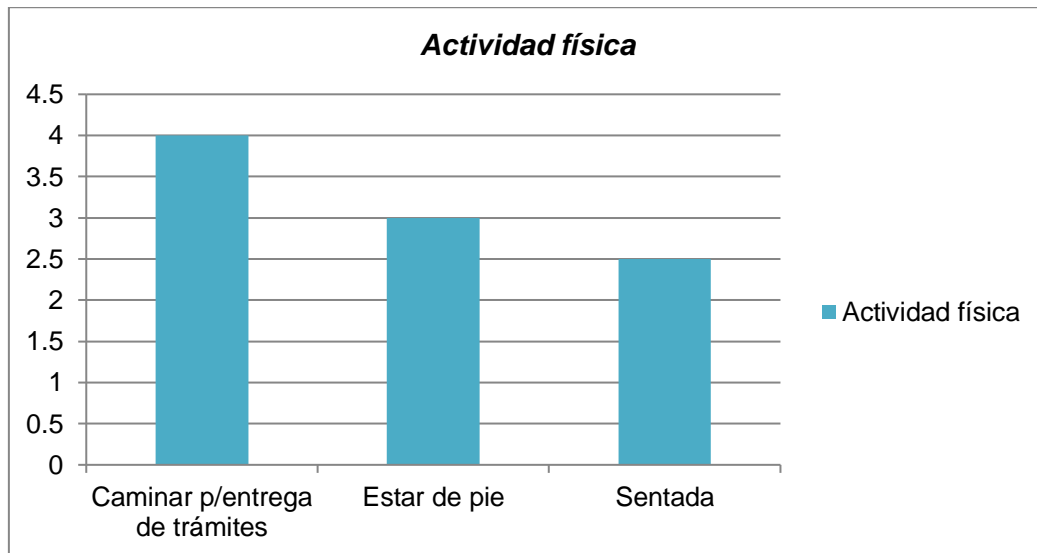


Fuente: Elaboración propia.



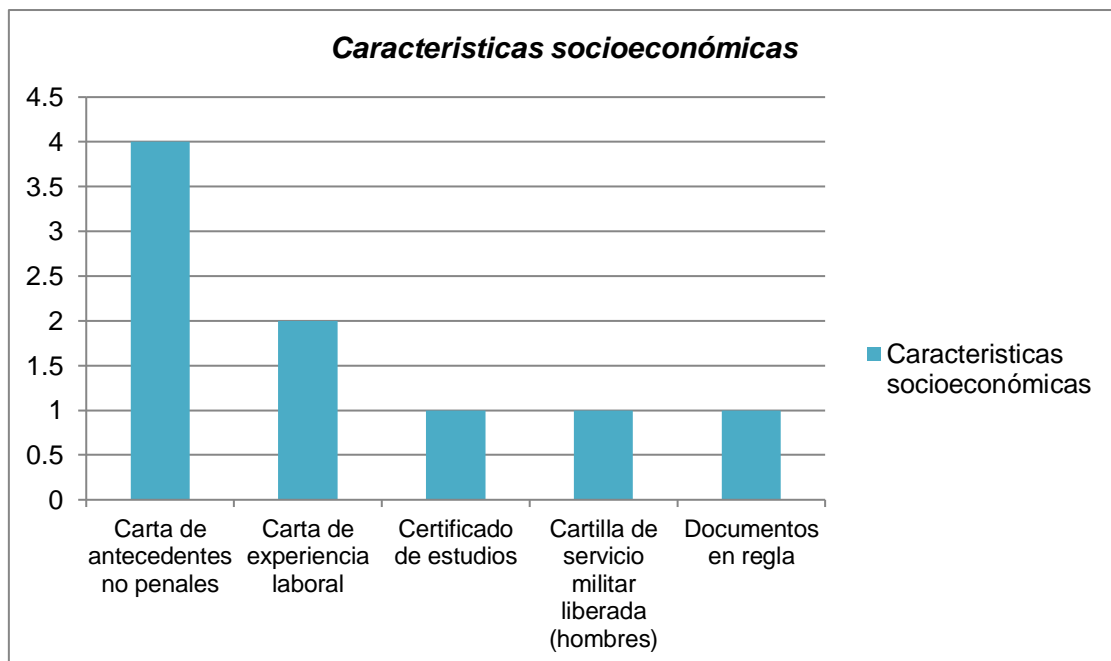
21. ¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas? Ejemplo:

Estar parado durante labores de asistencia.



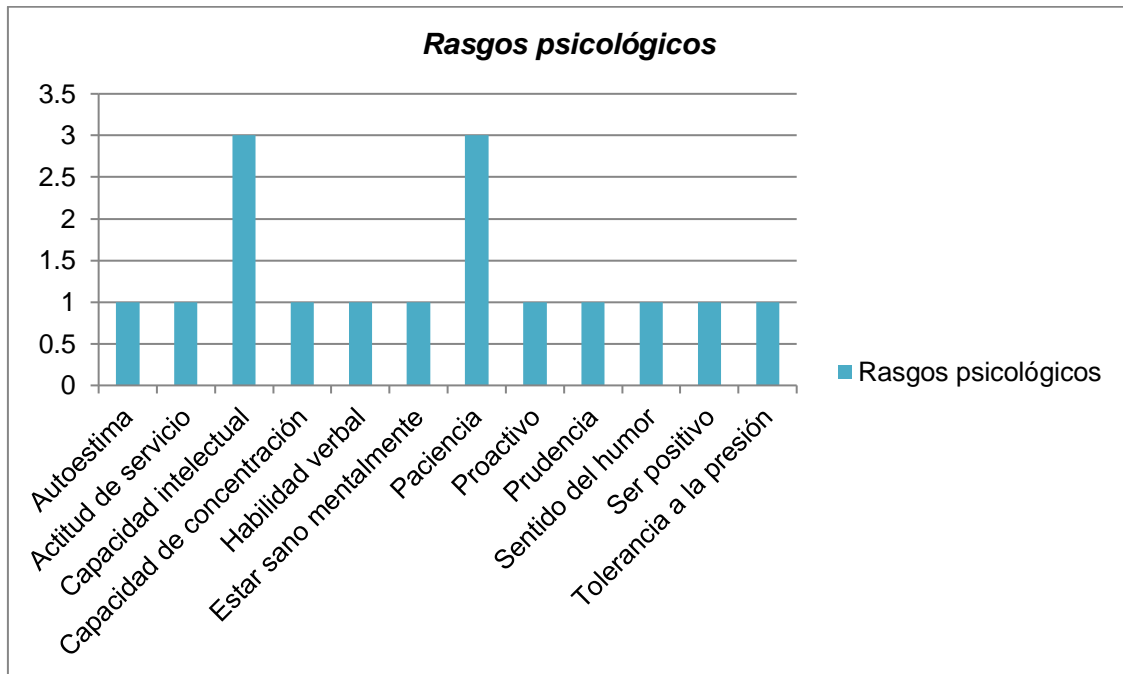
Fuente: Elaboración propia.

22. ¿Qué características socioeconómicas son exigibles para las funciones que se realizan? Ejemplo: carta de antecedentes no penales.



Fuente: Elaboración propia.

23. ¿Qué rasgos psicológicos considera que debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones? Ejemplo: capacidad intelectual.

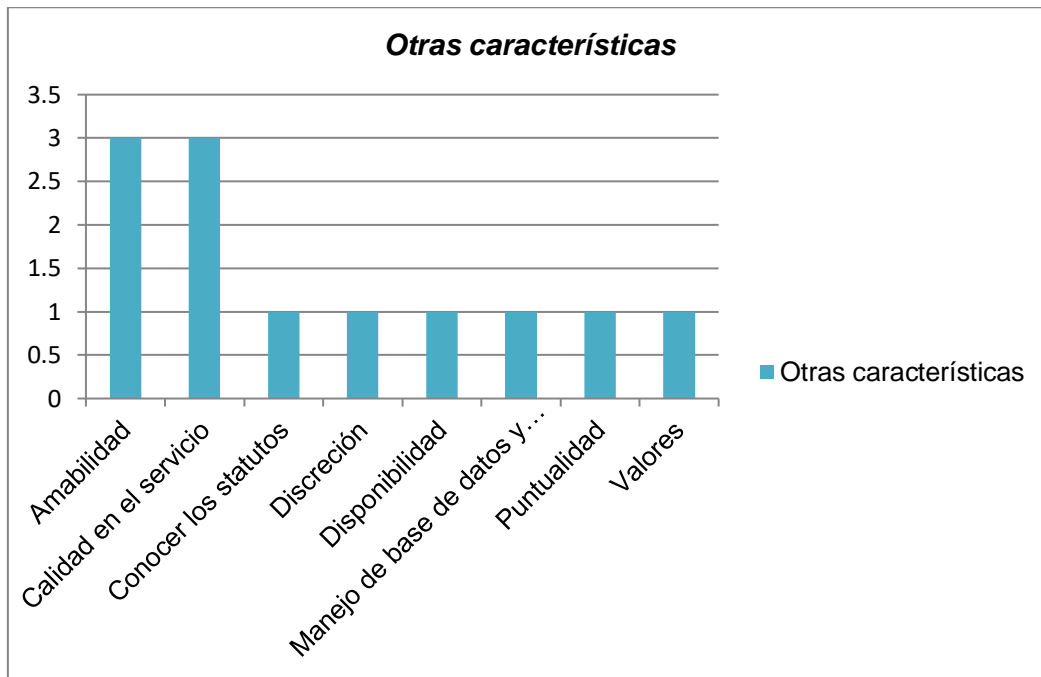


Fuente: Elaboración propia.

Para esta pregunta, las participantes contestaron que como principales rasgos psicológicos que debe de tener un/a candidato/a al puesto, son:

- Capacidad intelectual para desarrollar las tareas que les son asignadas, y
- Paciencia

24. ¿Qué otras características considera se deben poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?



Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, dejando a un lado las características o habilidades duras, en esta pregunta las participantes mencionaron con mayoría la amabilidad y la calidad en el servicio, como características adicionales que debe poseer la persona que llegue a ocupar el puesto.

Lo cual se debe a que las participantes diario tienen que atender a los agremiados y a público en general, y la cordialidad en la atención no debe de faltar, así como la calidad con la que otorgan el servicio.

### **Perfil de puestos**

Para una correcta Gestión por Competencias es imprescindible tener un diseño correcto del perfil de puestos con las competencias necesarias que se requieren para desempeñar el puesto.

Es en esta propuesta que se muestra a continuación en donde se reúne toda la información que se recabo de forma resumida para poder identificar las competencias y habilidades que requiere una secretaria del S.T.A.U.A.E.M.

<b>Perfil de Puestos</b>	
<b>INSTITUCIÓN</b>	Universidad Autónoma del Estado de Morelos
<b>ADSCRIPCIÓN</b>	Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (S.T.A.U.A.E.M.).Campus Chamilpa.
<b>PUESTO</b>	Secretaria
<b>REPORTA A</b>	Jefe inmediato y Secretario General
<b>SUPERVISA A</b>	Nadie
<b>HORARIO</b>	08: a 15:00 hrs. o 09:00 a 16:00 hrs. o 13:00 a 20:00 hrs.
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA</b>	
Atención a los compañeros en sus dudas, atención telefónica, asistir al jefe inmediato, archivo, elaboración de oficios, elaboración de trámites para los compañeros y sacar copias.	
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>	
Apoyar a los encargados de las diferentes carteras, correo, elaboración de avisos, elaboración de trámites de permisos de los agremiados, elaboración de trámites de beca, elaboración de reembolsos, elaboración de pólizas de seguro de vida, elaboración de expedientes de los trabajadores.	
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>	Conocimientos en archivo, buena ortografía, buena redacción, conocimientos básicos en computación, conocimientos básicos en secretariado, correcto uso del teléfono y manejo de paquetería office. Habilidad en mecanografía, habilidades de comunicación, habilidades administrativas.
<b>CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS</b>	Carta de antecedentes no penales. Cartilla de servicio militar liberada (hombres).
<b>ESCOLARIDAD</b>	Preparatoria o carrera técnica o comercial a fin.
<b>MANEJO DE EQUIPO</b>	Archivero, computadora, copiadora, escáner, impresora y teléfono.
<b>IDIOMAS ADICIONALES</b>	Ninguno.
<b>EXPERIENCIA</b>	En puesto similar.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	La secretaria se desempeña en una oficina equipada con reducido espacio pero con el mobiliario de oficina necesario para la realización del trabajo, en un ambiente limpio y ventilado.
<b>EQUIPO DE SEGURIDAD QUE MANEJA</b>	Botiquín de primeros auxilios, cubre bocas y gel antibacterial.
<b>RIESGOS DE TRABAJO</b>	Puede existir el riesgo de contraer alguna enfermedad infecto-contagiosa como gripa o tos.
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	Poder desarrollar las diversas actividades que le sean asignadas.
<b>ESFUERZO FÍSICO</b>	Caminar para entrega de trámites, estar parada cuando se requiera y sentada para la realización de algunas tareas.
<b>REQUISITOS PSICOLÓGICOS</b>	Autoestima, actitud de servicio, capacidad intelectual con igual o mayor al término medio, capacidad de concentración, paciencia, proactivo, prudente, positivo y tolerante a la presión.
<b>HABILIDADES Y APTITUDES ESPECÍFICAS</b>	Habilidad de comunicación verbal y escrita Hábil en atención al público Hábil en el manejo del teléfono de oficina Discreción Paciencia Buena redacción Buena ortografía

	Conocimientos en manejo de equipos de oficina y computo Conocimientos básicos en computación Conocimientos básicos en secretariado Carrera técnica o comercial a fin Capacidad intelectual para realizar las actividades descritas
<b>OTRAS CARACTERISTICAS</b>	Amabilidad y actitud para otorgar servicio de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

En esta tesina se identificaron las competencias y habilidades que requiere el personal administrativo sindicalizado con categoría de secretaria para realizar de forma adecuada sus funciones dentro del Sindicato de Trabajadores Administrativos de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (S.T.A.U.A.E.M), con base en la Gestión de las Competencias, por medio de un análisis de puestos en el que las participantes describieron sus funciones.

1. En este trabajo se indicaron las habilidades que requiere el personal administrativo con categoría de secretaria para realizar sus funciones dentro del S.T.A.U.A.E.M, como contar con habilidades de comunicación o habilidades para el manejo de equipos de cómputo.
2. En este trabajo se indicaron las competencias que debe de tener una secretaria tales como conocimientos en mecanografía, redacción o contar con una carrera comercial a fin.
3. En este trabajo se determinó una propuesta de un perfil de puestos adecuado para las secretarias del S.T.A.U.A.E.M. en donde se mencionan sus funciones generales y específicas.

De acuerdo a las definiciones que se dan en esta investigación, una secretaria deber de no solo ser una persona con iniciativa, con capacidad de trabajo, con sólida formación, encargada de labores administrativas, sino que también deber ser una persona con

capacidad de planificación, ser organizada y capaz de guardar un secreto (discreción), lo cual se asemeja con los resultados obtenidos en este trabajo de investigación.

En donde los conocimientos técnicos no fueron los principales mencionados por las participantes como habilidades y competencias con las que tenga que contar la persona que vaya a desempeñar el puesto.

La capacidad intelectual, la tolerancia, la resistencia al trabajo bajo presión, la actitud de servicio, entre otros, fueron mencionados por mayoría de las participantes.

Por otra parte de lo más relevante que puedo mencionar sobre la elaboración de este perfil de puestos fue la elaboración y aplicación del instrumento para la recolección de los datos, ya que no fue sencillo encontrar uno que se adaptara al 100 por ciento a las necesidades de la investigación, es por eso que se tuvieron que hacer pequeñas adecuaciones al instrumento que se utilizó para la obtención de los datos que me permitieran llegar a los resultados que se pretendían para cumplir con los objetivos planteados.

También es importante mencionar que de lo que más ayudo a generar este perfil de puestos fue la participación y actitud de apoyo que tuvieron las participantes para otorgar sus respuestas sinceras y valiosas, ya que son ellas las que tienen todo el conocimiento real de lo que se necesita para desempeñar el puesto que están ocupando actualmente.

Para justificar la investigación contenida en esta tesina se sostiene que es imprescindible contar con un perfil de puestos con un diseño pensado en la realidad con la que ejercen las secretarias dentro de las oficinas sindicales.

Es por esto que el perfil de puestos fue creado con las aportaciones que las participantes realizaron de la descripción de sus funciones.

Se espera que este trabajo de investigación no solo pueda ser utilizado como una referencia para los encargados de las oficinas sindicales y de las personas que ocupan ó ocuparan el puesto, si no también pueda servir de referencia o apoyo cuando se llegue a realizar una actualización de su catálogo de puestos.

## Referencias

- Aguilar, J. E. (2010). Análisis de puesto. *Network de Psicología Organizacional* , 5-6.
- Alles, M. A. (2007). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH. Vol. 1* (3era. ed.). Granica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones* (8va. ed.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Fernández, S. F., Cordero Sánchez, J. M., & Cordoba Largo, A. (2002). *ESTADISTICA DESCRIPTIVA* (2nda. ed.). ESIC.
- Flórez, J. Á. (2012). *Competencias profesionales: Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Narcena.
- Gallego, C. F., Isern, M. T., & Segura, A. M. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Universitat Barcelona.
- Huamán Valencia, H. G. (2005). *MANUAL DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN Conceptos y Aplicaciones* (2nda. ed.). IPLADEES S.A.C.
- León, I. H., & Garrido, J. T. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. CEC, S.A.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal: los métodos a elegir*. Díaz de Santos.
- Marín, M. E. (2003). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa* (2nda. ed.). Universidad EAFIT.
- Mateus, M. C. (2005). *Habilidades de gestión para la secretaria eficaz*. FC.
- Mena, C. D. (2017). *Forbes*. Recuperado el 2020, de <https://www.forbes.com.mx/gestion-por-competencias-una-buena-forma-de-concretar-propositos-empresariales/>.
- Morales, J. E. (2010). El análisis de puesto. *Network de Psicología Organizacional* .

Pérez, M. (2020). *conceptoDefinición*. Recuperado el 2020, de <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>

Raffino, M. E. (2020). *Concepto.de*. Recuperado el 2020, de <https://concepto.de/habilidad-2/>

*Real Academia Española*. (s/f). Recuperado el 2020, de [www.rae.es](http://www.rae.es)

Rojas Gutiérrez, E. (1998). *El usuario de la información*. Universidad Estatal A Distancia.

Román, C. J.-d. (2005). *El libro de las habilidades de comunicación* (2da. ed.). Díaz de Santos.

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal* (4ta. ed.). Limusa.

Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación* (2nda. ed.). Brujas.

Zuniga, D. A., & Ronal Javier Palacios [Tesis de licenciatura, U. N. *Gestión de Recursos Humanos*. Repositorio Institucional.



Cuernavaca, Morelos a 10 de marzo del 2020.

**MTRO. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ**  
**DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,**  
**ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA**  
**PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, de la estudiante **Bibiana Michel De La Luz Jaimes**, con matrícula **10029905**, con el título **Perfil Laboral Para las Secretarías del Sindicato Administrativo de una Universidad Estatal Basado en la Gestión de las Competencias** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***  
*Una universidad de excelencia*

**Dr. Augusto Renato Pérez Mayo**  
**Profesor- investigador**  
**Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**AUGUSTO RENATO PEREZ MAYO | Fecha:2021-03-11 06:47:27 | Firmante**

XfalK/S8ptzXFEAbW9it1ykxU1bjuUWTWsyEU7CxmPqpEazCCZPaprhYx/yCu46VbUpdhAWUJJR+QIDdSySc9ABYjfb1udpoxwHVowcb2L4t/7scS3q10rJ2KVAlqk2pNW2F/H0tLune56hwThwn/4aqVZJQNNX/QzQXlhgs9sikzAGJIS2V4hlxBMWrfri/33RqPdBGer0pCQXc4TDyy/AKxfSGIfAivZtuLpw+C42aheBZTfPxewBqfec4BbvASaexzzV1f8LRlQ1K Tp9Hgl5KTl8nT/wm166Xr1Cs8xbvWlQW1n+pqJ528W4oKpOf2YeP3LOgdgj3RyR1/A==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



**8QBAm6**

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/1pcgVvn3VF6NUEGKVYGkzyLavlqOdmfU>



Cuernavaca, Morelos a 10 de marzo del 2020.

**DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO**  
**SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA**  
**PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, de la estudiante **Bibiana Michel De La Luz Jaimes**, con matrícula **10029905**, con el título **Perfil Laboral Para las Secretarías del Sindicato Administrativo de una Universidad Estatal Basado en la Gestión de las Competencias** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***  
*Una universidad de excelencia*

**Dra. Nohemí Roque Nieto**  
**Profesora**  
**Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**NOHEMI ROQUE NIETO | Fecha:2021-04-28 10:51:38 | Firmante**

N711d6SwmlNUoT98VYRBIVRiKeyTKeWRW327GqNVFDdxRfnAGfXb27XstoZOyo8N2I+uNIIYgl2pjyvw+qMAzXh+AV6UQwYoPu8WwfCys2BDkI3NmIfBzvvUTyYJkHAKfmjNK  
PartTbgBa9KOzrn+Fko25G0X2114UdPnZB4u5OYuMXDvRywyDqzGEwoYd4p6xOCohHAnLgjf7/DWMNHhAlbfbeQzITUv+ZOPBr5xcsWJoOIEseblLTHw/c2fZRVVU/92ygi4Ww+  
AZtKhqHe2ScnyyDXi5zZ/gUJZpS5vacjwCnoVMWTOuKU3p5RVutYhzKAsWi2ZOBYmxsv1fjCg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o  
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[qHnsz4](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/SCe0VmQyIKirZeGdh5fXEh0LldPcE8ul>



Cuernavaca, Morelos a 10 de marzo del 2020.

**DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO**  
**SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA**  
**PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, de la estudiante **Bibiana Michel De La Luz Jaimes**, con matrícula **10029905**, con el título **Perfil Laboral Para las Secretarías del Sindicato Administrativo de una Universidad Estatal Basado en la Gestión de las Competencias** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***  
*Una universidad de excelencia*

**Dra. Belem Gabriela Hernández Jaimes**  
**Profesor- investigador**  
**Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**BELEM GABRIELA HERNANDEZ JAIMES | Fecha:2021-03-11 20:19:28 | Firmante**

DPIfuLOO+S5zXFWI5tscubuzNum3/e/Qw2SCvXa90i2RcH0nGd/aa1uGIE+a1w+iMKWAJuM1teAK16T416NsNt3Tgqwd9eV/4EzGemlz+gllbC1O6kgk4HpkF+wH1p7owybX1IW42sYBc+Rn+37IX+4JJB//1GPOBWB0QFqr6TsWB Tig58e9t3muTAu2ikWJLJUYG2AUZZie59Tdd+5r526WWxANxXtg+hAKmux4HiaLx15LK5dDOLspYLaGb87Ae2xS6iUPcb5ANwP2SwJUKgd/4E81pWT0r14DoTQvABY0iVR7DQ1cGiNSjsn843nLVOHwjK3JD9vv1cWw15sA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[npasmk](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/WJU16oRast6NAQ4J5zjFcb6ekANETWCK>





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 10 de marzo del 2020.

**DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO**  
**SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA**  
**PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, de la estudiante **Bibiana Michel De La Luz Jaimes**, con matrícula **10029905**, con el título **Perfil Laboral Para las Secretarías del Sindicato Administrativo de una Universidad Estatal Basado en la Gestión de las Competencias** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***  
*Una universidad de excelencia*

**Dr. Fernando Romero Torres**  
**Profesor- investigador**  
**Facultad de Contaduría, Administración e Informática**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**FERNANDO ROMERO TORRES** | Fecha:2021-04-15 18:36:47 | Firmante

J+80VldHruzVAeftjYvjvT5VpXh5Vq4y2pB86wb6sEJR/P6pBGUMUsOjU6FG3b/Koe6qFVJ+pMmBLS7j2FW9P5DbNKauyJCw3CTkMV6esQ8UPf5b4fPE4mTpyPy7vDazVkypp  
1x3n9vTAQAcwmnGD74d+mT3oKsLNQW8xsPV5SXlbaV6tfX/6o0zUOgo0oUfxyKrjWHJy3G3D+dYMcZMk4VS7NOEHWtrJm3MEpRoUDUIYABdE3BNT6TnEtC+ivLOj3yM1Xcsr  
iTnR+Y2HOEM8TPZi4c0uv6ahJQvcuowVw1SLu3QjdBaAMPXQKZcUZ8va2zTZ3TRVVKaSluUmow==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o  
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



[3kvSbw](#)

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/cHgoDtxX5XQQ8zWJv0Qc7yjKHW8fAYKX>







UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS



Cuernavaca, Morelos a 10 de marzo del 2020.

**DR. AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO**  
**SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA**  
**PRESENTE**

En mi carácter de revisor de Tesina, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesina para obtener el grado de la **Especialidad en Gestión de Recursos Humanos**, de la estudiante **Bibiana Michel De La Luz Jaimes**, con matrícula **10029905**, con el título **Perfil Laboral Para las Secretarías del Sindicato Administrativo de una Universidad Estatal Basado en la Gestión de las Competencias** por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesina, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente  
***Por una humanidad culta***  
*Una universidad de excelencia*

**Dr. Benjamín López Ortiz**  
**Profesor-Investigador**  
**Facultad de Economía de la UNAM**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

### Sello electrónico

**BENJAMÍN LÓPEZ ORTIZ** | Fecha:2021-05-12 00:55:08 | Firmante

sSLe2lVZ8quJE2epo9K79cmjstLCS92Tv6YVDZ/NJmdneq+vtlNIQjihZvIEKSHKNCsOwspXPGyOuuqS6PA9i7NLkwwHoD1K1zoi8Yb2E97y9hOj8bX2eZq4Lw5e4RDcSrQJi35q24cyeXJe4BblCkzw9DmJIHVq8UeYyd2+CkeYfGqNZ9WsQiKQgEYVN+P7GAATfCf4qpCJwhiKpsziCOgLEAw/SmDXPLGCIgy2XbEugKAcesWKb0GBd5A0DBBtpdGbPmVQavG8++2MaLqYB854nFvbtouCdtc416nNyy+5KZczmLyRPpvIJDojoecd3PfsrBXFc1hIkYnMWOAe2Q==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



6ILU43

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/BkDCLrsxDKV0LrHZJLOszj7AL8aHhkij>

