

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POSGRADO DE PSICOLOGÍA



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN  
LABORAL Y ORGANIZACIONAL

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS PARA UN SISTEMA DE  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA  
MANUFACTURERA.

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR

LIC. JACQUELINE ROMERO MARTÍNEZ

DIRECTOR

DR. FRANCISCO TREVIÑO ELIZONDO

Monterrey, Nuevo León

Mayo de 2013

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS PARA UN SISTEMA DE  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA  
MANUFACTURERA.

COMITÉ DE SINODALES

Dr. Francisco A. Treviño Elizondo

Dr. Eduardo Leal Beltrán

Mtro. Javier Ángel Quiroga Guajardo

## **AGRADECIMIENTOS**

¡Gracias! A mis padres Genaro Romero Vidaña y Ma. Natividad Martínez Ríos ayudarme a la construcción de mi proyecto de vida y hacer que verdaderamente crea en mí, por su apoyo constante y sin condiciones, por motivarme siempre a alcanzar mis metas.

¡Gracias! A mis hermanos: Mirna Dorelly Romero, por hacerme sentir su apoyo aún en la distancia, a Carlos Iván Romero y su esposa Alma Yunuen Sandoval, por facilitarme mucho más que lo necesario desde que comencé este ciclo hasta el día de hoy, retirando muchos de los obstáculos permitiéndome alcanzar la meta.

¡Gracias! De manera muy especial a mi esposo Irving Gerardo López, y a su familia por su inagotable paciencia y comprensión, ayudándome y motivándome siempre para realizar las cosas de la mejor manera.

¡Gracias! A mis mentores y amigos: Blanca López, Citlali Zamora, Hugo Enrique Salazar, Isla Sánchez, Jaime Fermín, Julián Jaidar y Luis Armando Treviño, por las grandes enseñanzas que me ha dejado la convivencia con ustedes, por hacer de mí una mejor persona, por creer en mí, y por impulsarme a cerrar este ciclo.

¡Gracias! A la Universidad Autónoma de Nuevo León, por abrirme las puertas de ésta institución y por los apoyos otorgados que hicieron posible el logro de esta meta.

¡Gracias! A los catedráticos de la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, por facilitarme la adquisición de nuevas herramientas que me habilitan para forjar una carrera profesional con más éxitos y mayores satisfacciones.

¡Gracias! A todas y cada una de las personas, que participaron en la investigación realizada, ya que invirtieron su tiempo y conocimientos para ayudarme a completar mi proyecto de tesis.

## **RESUMEN**

Los sistemas de Gestión de Recursos Humanos en la actualidad, enfrentan retos como proveer a la organización de empleados competitivos, que creen valor para la organización, y que puedan convertirse en una ventaja competitiva para la misma, y de manera adicional reducir los costos de operación, como una medida para mantenerse en el mercado. Responder a un entorno cambiante, y a las mutaciones que éstos generan en las organizaciones, exige mejoras en los procesos, incluyendo un cambio de perspectiva en la gestión de recursos humanos, lo cual hace necesaria la detección de los cambios organizacionales en los perfiles de puesto, para fundamentar los procesos en necesidades reales de la organización. En este sentido, el sistema de Gestión por Competencias representa una alternativa de mejora, pues determinar un perfil por competencias, permite no sólo proveer empleados competitivos, sino ad hoc al puesto a desempeñar, y reducir costos por rotación de personal, llámese abandono laboral, falta de ajuste al empleo, etc., entre otros beneficios.

Aunado a ello, el objetivo principal de éste trabajo fue implementar un estudio de análisis de puestos por competencias a nivel operativo, además de un proceso de identificación y definición de competencias organizacionales y específicas, lo anterior con la finalidad de detectar las características substanciales de los puestos y las competencias requeridas para un eficaz desempeño. Este proyecto fue desarrollado bajo un enfoque metodológico de tipo cualitativo y de alcance descriptivo. Utilizando técnicas de recolección de información tales como: la observación directa, panel de expertos, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios. Fundamentando el procesamiento y análisis de la información en técnicas de tipo cualitativo, análisis transversal, codificación selectiva y análisis temático. Los resultados obtenidos “Descripción y Perfil de Puesto por Competencias” y “Diccionarios de Competencias y Comportamientos” permiten iniciar un sistema de gestión de recursos humanos basado en este enfoque, pues los Descriptivos de Puesto y Perfiles son la base de este sistema.

Palabras clave: competencias, análisis de puesto, descripción de puesto, perfil de puesto, gestión de recursos humanos.

## ÍNDICE

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA

1. INTRODUCCIÓN .....	8
1.1 INDUCCIÓN AL PROYECTO .....	8
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 <i>Objetivo general</i> .....	12
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	12
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.5 DELIMITACIONES Y LIMITACIONES.....	20
2. MARCO TEÓRICO .....	22
2.1 Gestión o Administración de Recursos Humanos.....	24
2.1.1 Evolución de la gestión de recursos humanos.....	26
2.1.2 El papel del área de Recursos Humanos.....	28
2.1.3 Medición del desempeño de Recursos Humanos.....	30
2.1.4 Procesos de administración de Recursos Humanos.....	31
2.1.5 Análisis y Descripción de Puestos como Técnica de Recursos Humanos.....	35
2.2 <i>Competencias en las Organizaciones.</i> .....	37
2.2.1 Breve panorama de las Competencias en las Organizaciones.....	37
2.2.2 Otras aportaciones a las Competencias en las Organizaciones.....	39
2.2.3 Definiciones de Competencia en el Contexto Laboral.....	40
2.2.4 Contribuciones de Spencer y Spencer a las Competencias.....	42
2.2.5 Diferencia entre Competencia Conductuales y Laborales.....	45
2.3 <i>Gestión de Recursos Humanos por Competencias.</i> .....	47
2.3.1 Modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles.....	49

2.3.2 Implementación del Modelo por Competencias de Martha Alles.....	50
2.3.3 Aplicación del Modelo por Competencias de Martha Alles.....	54
2.4 <i>Análisis y Descripción de Puestos por competencias</i> .....	56
2.4.1 Definiciones de Análisis y Descripción de Puestos.....	58
2.4.2 Información esencial para el Análisis y Descripción de Puestos.....	60
2.4.3 Métodos de recolección de información.....	63
2.4.4 Aplicación del Concepto de Competencia a la Descripción y Perfil.....	65
2.4.5 Beneficios del Análisis y Descripción de Puesto.....	67
3. <b>MÉTODOLOGIA</b> .....	69
3.1 <i>Enfoque Metodológico</i> .....	69
3.2 <i>Definición y alcance de la investigación</i> .....	69
3.3 <i>Diseño de Investigación</i> . .....	70
3.4 <i>Universo o población de la Investigación</i> . .....	70
3.5 <i>Muestra o Participantes</i> . .....	71
3.6 <i>Instrumentos</i> .....	74
3.6.1 Hoja de Observación.....	75
3.6.2 Entrevista Semiestructurada para Análisis de Puesto.....	76
3.6.3 Cuestionario de Análisis de Puesto.....	77
3.6.4 Formato de Registro de Competencias.....	77
3.6.5 Ejercicio Práctico “Definición de Competencias”.....	78
3.7 <i>Procedimiento</i> .....	79
3.8 <i>Análisis de Datos</i> .....	80
4. <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	83
4.1 <i>Resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados</i> . .....	83
5. <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	91
6. <b>REFERENCIAS</b> .....	97
7. <b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS</b> . .....	100
ANEXO 1. Listado de elementos muestrales.....	101
ANEXO 2. Hoja de Observación. ....	102
ANEXO 3. Entrevista Semiestructurada para Análisis de Puestos.....	103

ANEXO 4. Cuestionario de Análisis de Puesto. ....	105
ANEXO 5. Formato de Registro de Competencias.....	108
ANEXO 6. Ejercicio Práctico. Definición de Competencias.....	110
ANEXO 7. Organigrama.....	116
ANEXO 8. Descripción y Perfil de Puesto “Operador de Impresión” .....	117
ANEXO 9. Ejemplo de Codificación de Observaciones.....	130
ANEXO 10. Diccionario de Competencias y Comportamientos.....	131

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 INDUCCIÓN AL PROYECTO

En la actualidad la filosofía de la administración de Recursos Humanos (R.H.) en las Organizaciones, va más allá de una simple aplicación, han sucedido cambios en la manera de concebirlos y de administrarlos debido a la preocupación constante y permanente por satisfacer las necesidades de clientes externos e internos y las partes involucradas en el proceso. En respuesta a dicha preocupación, las organizaciones han puesto énfasis en transformar al personal en un recurso estratégico para la organización, donde su contribución aporte un valor agregado para la mejora de resultados, esto implica una gestión del recurso humano con base en competencias.

Si bien es cierto que hoy en día la tecnología en maquinaria y equipo juega un papel importante debido a la alta capacidad productiva y el potencial que otorgan a las industrias, es sólo un “comodity” (Alles, 2011), pues es el talento humano quien marca la diferencia y permite a las organizaciones enfrentar los desafíos en el mercado altamente competitivo y posicionarse dentro del mismo, por ello es imprescindible mejorar las prácticas del área de Recursos Humanos, y vincular las mismas con la estrategia empresarial. La gestión de los recursos humanos con un enfoque en competencias, es un modelo que permite la vinculación y alineación del talento de la organización con los objetivos y estrategias organizacionales, además de ser una alternativa para la implementación de mejoras en los procesos, y la mejora constante, respondiendo así a la necesidad firme de las organizaciones por renovarse y mantenerse en el mercado, lo cual define a las organizaciones como sistemas dinámicos cuyos procesos buscan responder y satisfacer a las necesidades del cliente, por tanto los procesos de Recursos Humanos no deben ser la excepción, deben alinearse a la misión y visión del negocio, pues los resultados del área también se miden en resultados financieros.

Esta alternativa de gestión de los Recursos Humanos permite atender y satisfacer prioridades como proveer de empleados competitivos, crear valor y generar compromiso en el personal (y no sólo reducir costos). De acuerdo con Alles, M. (2011), lo anterior



se traduce en una organización que cuida y valora a sus recursos humanos, y para lograrlo es preciso detectar los cambios organizacionales en los perfiles de puesto y adecuarlos o elaborarlos nuevamente de manera que reflejen las necesidades reales de la organización en relación al personal.

Al igual que Alles, Chiavenato, I. (2001) coincide en que los objetivos de la administración de recursos humanos deben derivarse de los objetivos de la organización, (deben estar alineados entre sí), pero además de forma paralela el área de R.H. debe considerar los objetivos individuales de los miembros, lo cual resulta interesante y relevante al momento de querer proveer empleados competitivos; de mantener y desarrollar sus habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización; y al momento de crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales (sistemas de Recursos Humanos) que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de sus objetivos individuales; pero sobre todo a la hora de alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles, es decir, para que sea el talento humano el que marque la diferencia.

Lo anterior según señala Chiavenato, I. (2001) se logra comenzando por analizar y describir los puestos de trabajo, establecer cuáles son las características, conocimientos, habilidades y competencias que requieren sus ocupantes, facilita la mejor administración de los objetivos de RH, siendo esta actividad la base fundamental del área, y la cual permite o facilita los procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal entre otros.

En este sentido, posterior a un proceso vivido, de observación, práctica e intercambio de ideas con el área de R.H. de una Organización del giro manufacturero, a la cual haremos referencia como “Organización A” de aquí en adelante para proteger la identidad de la compañía real, se detectó su necesidad de conocer de manera detallada las funciones, características y responsabilidades de los puestos de las áreas productivas; la identificación y definición de las competencias requeridas para cada puesto; además de requerir un rediseño en sus sistemas de Atracción y Selección de Personal y Evaluación del Desempeño de manera que sean congruentes y estén alineados a los

requerimientos reales de la organización, que por consecuencia generen un impacto positivo en los indicadores básicos del área.

El presente proyecto, responde a la necesidad de la Organización A, mediante la investigación y análisis de los puestos que conforman el corazón de la misma debido a su participación directa en el proceso productivo y en los cuales se concentra el mayor número de personal, me refiero a los principales “Puestos Operativos”. La investigación, pretende proporcionar la información relevante de cada uno de los puestos sometidos a escrutinio, así como sus respectivas competencias, entendiendo el término como: *“una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.”* (Spencer y Spencer, 1993). Lo anterior a través del Análisis y Descripción de Puestos por competencias, proceso que constituye el punto de partida para el rediseño y alineación de los procesos de RH de la Organización A, necesidad mencionada líneas atrás, y que además constituye la piedra angular para la conformación de un modelo de Gestión del Recurso Humano bajo el mismo enfoque, modelo que permite la alineación del talento humano con la estrategia organizacional.

La realización de Análisis y Descripción de Puestos por Competencias además de facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, permite la ubicación de las personas en los puestos para el cual están capacitadas, favoreciendo así la productividad, permite a la organización estandarizar sus prácticas relacionadas con el Recurso Humano en todos sus sistemas, generando un método de trabajo sistémico, es decir, donde los procedimientos correspondientes al proceso de Selección y Atracción de Personal, Evaluaciones de Desempeño y Desarrollo, sean rediseñados para que se mantengan alineados y en congruencia con los perfiles de Puesto y su correspondiente asignación de competencias, que a su vez, han sido alineados en este proyecto, a los objetivos y estrategias de la empresa.

Para fines de planeación, diseño y desarrollo del presente trabajo, he determinado basarme en la metodología de Martha Alles, Capital Humano para implantar un sistema de gestión por competencias, misma que tiene su fundamento en los trabajos de Spencer & Spencer, y que serán descritos en el apartado de Marco

Teórico. Ésta metodología establece el Análisis y Descripción de puestos por competencias, tema central del proyecto, como la base de los procesos de Recursos Humanos, lo cual también ha sido señalado por Chiavenato, I. (2001), además me permitió identificar y determinar las competencias cardinales (organizacionales) y las competencias específicas (por área) y sus grados, para posteriormente elaborar un diccionario de competencias y comportamientos (indicadores de medición de la competencia) a la medida de la organización.

El potencial de utilidad de las Descripciones de Puesto y los Catálogos de Competencias como herramientas de la administración, y su impacto en indicadores básicos del área, como la rotación de personal, el ausentismo y costos, es considerable, según menciona Chiavenato, I. (2001) dicha información puede ayudar a reducir la incidencia de situaciones como el asignar a una persona no idónea a un puesto; desorientación del trabajador al no conocer con claridad sus funciones y/o el lugar que ocupan en la organización; y el choque de valores con la cultura de la empresa, entre otros. De manera general, los resultados obtenidos servirán como referencia para el rediseño de procesos relacionados con el talento humano.

Debido a la importancia de la información contenida en los documentos mencionados en el párrafo anterior, se consideraron las aportaciones de varios autores entre ellos Idalberto Chiavenato, Manuel Fernández Ríos, Ricardo A. Varela, etc., con el objeto de enriquecer el método de recopilación, concentración y análisis de la información obtenida.

La información descrita en este apartado, me condujo al planteamiento de la idea central del presente proyecto, expuesto de la siguiente manera:

¿Cuál es el perfil por competencias y las características substanciales (funciones, responsabilidades, interacciones, etc.) de los principales puestos operativos en una empresa manufacturera?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 *Objetivo general.*

Identificar el perfil por competencias y las características substanciales de los puestos operativos en una empresa manufacturera.

### 1.2.2 *Objetivos específicos.*

Desarrollar las Descripciones de Puesto de los principales puestos operativos de la empresa manufacturera, posterior a la recopilación, concentración y análisis de la información, concerniente a sus características substanciales.

Definir en colaboración con la máxima conducción de la organización y personal operativo, las competencias cardinales y específicas, sus grados y comportamientos o indicadores de medición, para la construcción de los catálogos de competencias a la medida del negocio.

Validar la información recopilada en las Descripciones de Puesto y los Catálogos de Competencias de la Organización por la máxima conducción, garantizando la confiabilidad y aplicabilidad de la misma.

Designar las competencias y grados correspondientes al total de los puestos operativos que fueron analizados y descritos en la empresa manufacturera, obteniendo así los perfiles por competencias.

## 1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los principales puestos operativos de la empresa manufacturera en cuestión y sus características substanciales (funciones, responsabilidades, interacciones, etc.)?

¿Cuáles son las competencias cardinales y específicas, su definición, grados y comportamientos especificados en colaboración con la máxima conducción de la organización y personal operativo de la empresa manufacturera en cuestión?

¿Cuáles son las competencias (cardinales y específicas) y grados de competencia requeridas en cada uno de los puestos operativos sometidos a análisis dentro de la organización en cuestión?

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN.

El mercado tan competitivo, la economía y los cambios tecnológicos han impulsado cambios en la concepción de la gente dentro de las organizaciones, así surgieron los modelos de gestión de recursos humanos por competencias, Alles, M. (2011) nos dice que aun cuando los cambios en la administración y dirección del personal han beneficiado a los seres humanos que integran las organizaciones, la gestión por Competencias no se implementa pensando en los beneficios que traerá para las personas, sino en que ayuda a la empresa a ser competitiva en el mercado, ganar mayor participación y mejorar su rentabilidad. Por lo tanto el rol de la administración es cuidar a las personas, como recursos a optimizar a partir de una visión renovada y competitiva, así lo menciona Velázquez (1997), dentro de un esquema que permita cuidar los resultados de la empresa según corresponda.

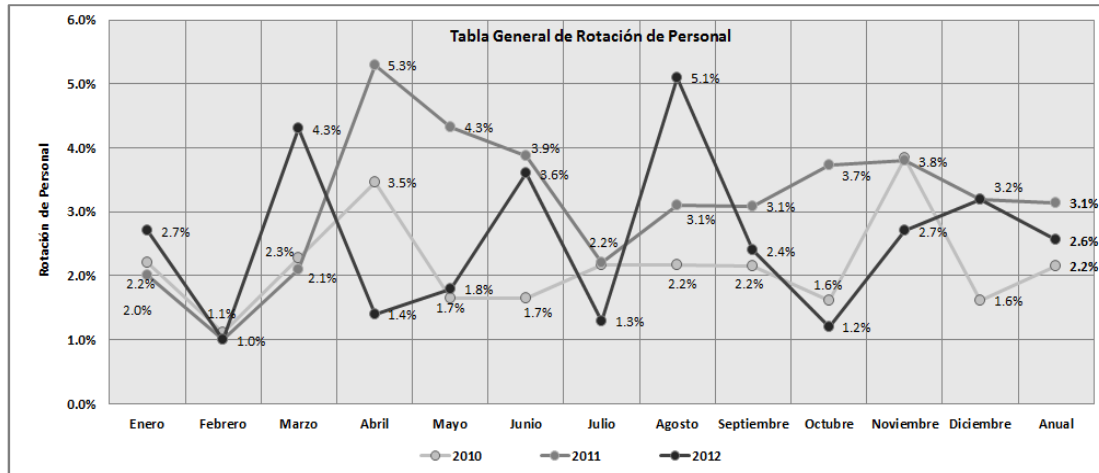
Iniciar procesos por competencias dentro de la organización, implica definir correctamente los puestos de trabajo, posibilitando mejoras al análisis de la adecuación puesto-persona, por lo tanto, parafraseando a Alles, M. (2011) beneficiará de manera esencial al negocio, y por consecuencia al talento humano, generando mejoras a la adecuada selección del Recurso Humano, la disminución de la rotación de personal, el engagement, la percepción de la justicia organizativa y el desarrollo del talento humano.

De acuerdo al impacto positivo en los indicadores mencionados como resultado de la implementación de cambios en la gestión del talento humano, señalados por Alles y Chiavenato, resulta fundamental puntualizar en la estadística de la rotación de

personal, indicador del cual existe un registro fidedigno, y se describe como argumento central del presente proyecto con objeto de visualizar y considerar la utilidad y los beneficios otorgados a la Organización A.

Antes de abordar la estadística se señalan algunas características de la organización donde se realiza el presente proyecto, lo cual permite ubicar la investigación en el contexto, es una empresa privada del giro manufacturero, relativamente nueva con apenas siete años de historia, la cual surge en respuesta a los planes estratégicos a nivel corporativo iniciando su actividad en el año 2006. Fue concebida como empresa piloto, con el objetivo primordial de reducir costos y tiempos en producción y entrega del producto a los clientes. Actualmente los objetivos organizacionales y el alcance de los mismos le han permitido posicionarse como la número uno a nivel mundial en materia de producción, específicamente en la producción de empaques flexibles para alimentos; sin embargo es una organización que ha cambiado a causa del mercado, sus requerimientos y la tecnología, convirtiéndose en una organización estable y actualmente en proceso de expansión, los resultados alcanzados, le permiten y hacen imprescindible el rediseño de la gestión del recurso humano, incluyendo la revisión de los perfiles de puesto que fueron creados en los inicios de su operación, mismos que actualmente no reflejan la complejidad de las actividades que realiza el personal operativo de la organización.

Uno de los principales indicadores del área de Recursos Humanos y fundamento del presente trabajo, es la rotación de personal, como ya se mencionó, “fenómeno que describe la salida de un trabajador voluntaria o no, de cualquier nivel jerárquico, que desempeña una función específica, y la contratación de uno nuevo que lo supla” (Ponce, 2005). Específicamente en el ámbito maquilador al cual pertenece la organización, el promedio mensual es de 5.5% (AON y la Asociación de Maquiladoras y Manufactureras de Exportación de Nuevo León, A.C., 2011); sin embargo los índices de rotación de la Organización A se han mantenido por debajo de este promedio, tal como se muestra en el gráfico 1, sin presentar un patrón de comportamiento y considerando un crecimiento en la población del 17% en el año 2011, en relación al año 2010 y del 30.6% en el 2012 en relación al año anterior.

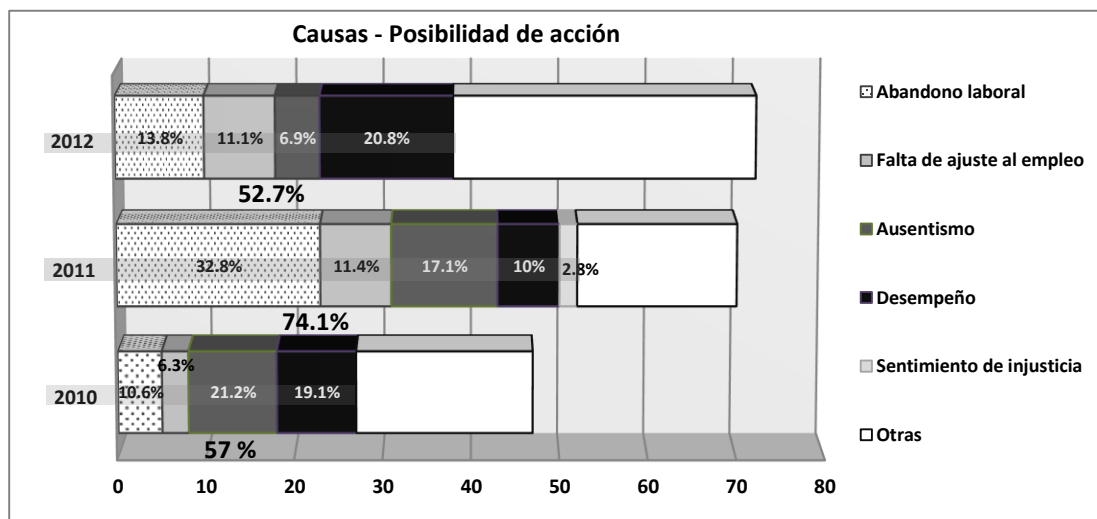


**Figura 1.** Índices de rotación de personal sindicalizado.  
Años 2010, 2011 y 2012

La información presentada en la **Figura 1**, describe únicamente el comportamiento del personal sindicalizado, debido a que los puestos operativos con los cuales se trabaja en el presente proyecto pertenecen a este grupo, y es aquí donde se concentra el porcentaje de la rotación de personal. Aun cuando se observan índices de rotación inferiores al promedio de la industria, 2.6 % en el año 2012, lo esencial de presentar estos datos en este apartado, radica en el análisis de las causas, las características del personal que se va, y el costo que genera dicho fenómeno, en relación a lo anterior, Contreras (2006), cita el siguiente fragmento “*el indicador de rotación refleja el movimiento de personal que la empresa presenta en un momento dado, esto no es suficiente para motivar a la gerencia a actuar, por ello es necesario informarle las características, el costo y los causas que originan tal actitud*” tomado de (Arias 1999, Burbano 1993, Horngren et. al 2002), información que se muestra a continuación para facilitar al lector el entendimiento de los beneficios aportados por el estudio para la Organización A.

Las causas de rotación desglosadas en el gráfico 2, representan aquellas bajas en las que se considera posible la actuación de la organización para reducir el porcentaje de ocurrencia, y representan un campo de aplicación para los resultados que otorga el presente proyecto. El abandono laboral, la falta de ajuste al empleo y el ausentismo son causas cuya detección o exploración se realiza desde la etapa de reclutamiento y

selección de personal, las cuales se asocian a los rasgos de personalidad que hacen efectivo el desempeño de una persona en el trabajo, lo cual se denomina “*competencia*” según menciona Spencer y Spencer (1993). Por otra parte, las causales de desempeño y sentimiento de injusticia, es posible abordarlas mediante un proceso estandarizado y objetivo de evaluación de desempeño y retroalimentación con indicadores que faciliten potenciar y desarrollar al personal, para que cumpla con las metas asignadas en el desempeño del puesto, sin embargo para todo lo anterior se requieren los Descriptivos de puesto y la identificación de aquellas características que facilitan el ajuste al mismo y predicen su eficaz desempeño. Este tipo de información también le permite a la Organización A evaluar la alternativa menos costosa (capacitación, reubicación, despidos, etc.) y argumentar su decisión en materia del recurso humano.

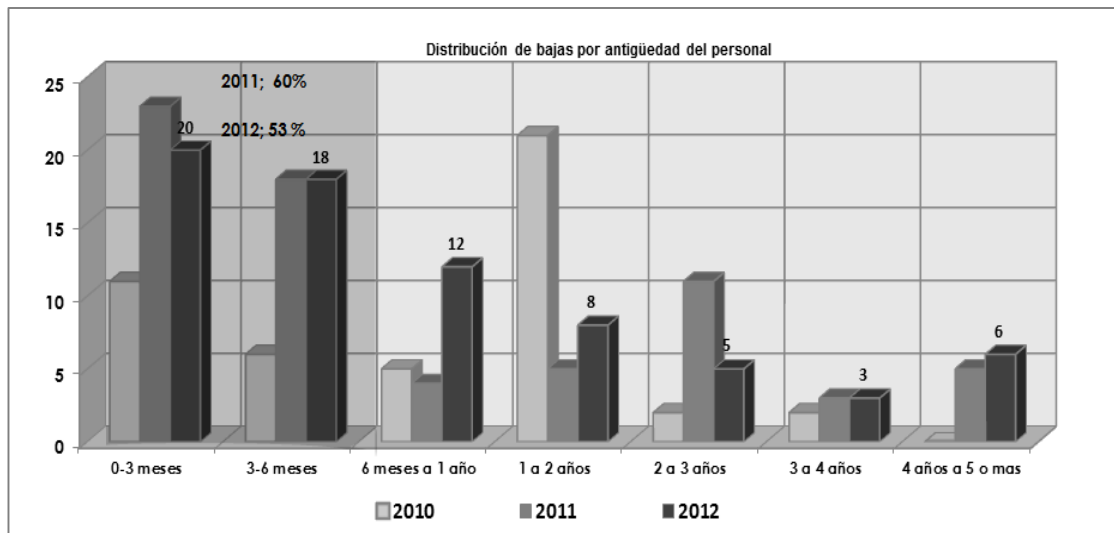


**Figura 2.** Causas de Rotación de Personal Sindicalizado.  
Años 2010, 2011 y 2012

Debido a que en el área de Recursos Humanos, sus actividades y procesos de gestión se miden en resultados financieros, es importante considerar que los desembolsos ocasionados por la ineficiencia de alguna actividad, o la falta de procedimientos estandarizados y establecidos que permitan mantener el recurso humano idóneo, no deberían ser considerados “costos” sino “pérdidas” según lo establece (Polimeni, Fabozzi, Adelberg, & Kole, 1994). De esta manera, después de considerar e



identificar la cantidad de bajas de la Organización A, por régimen de contrato y antigüedad, nos permitió observar que la mayor cantidad de bajas durante el año 2011 y 2012 se concentra en el personal de nuevo ingreso, dentro de un período de 0 a 6 meses (véase *figura 3*), período en el que ocurren cambios y procesos de ajuste entre la organización y el individuo, que incidirán en el desempeño y en la adaptación al trabajo, por lo que la competencia de la persona expresada en términos de conocimientos, destrezas y rasgos subyacentes a la personalidad, frente a los requerimientos del trabajo y exigencias de la organización es esencial para el adecuado rendimiento e integración del empleado, para ello es preciso planificar un proceso de reclutamiento y selección de personal con conocimiento de los requerimientos del puesto y de la organización, seleccionar candidatos que disponen de las competencias exigidas por el puesto predice un mejor desempeño. (Descals, 2005).

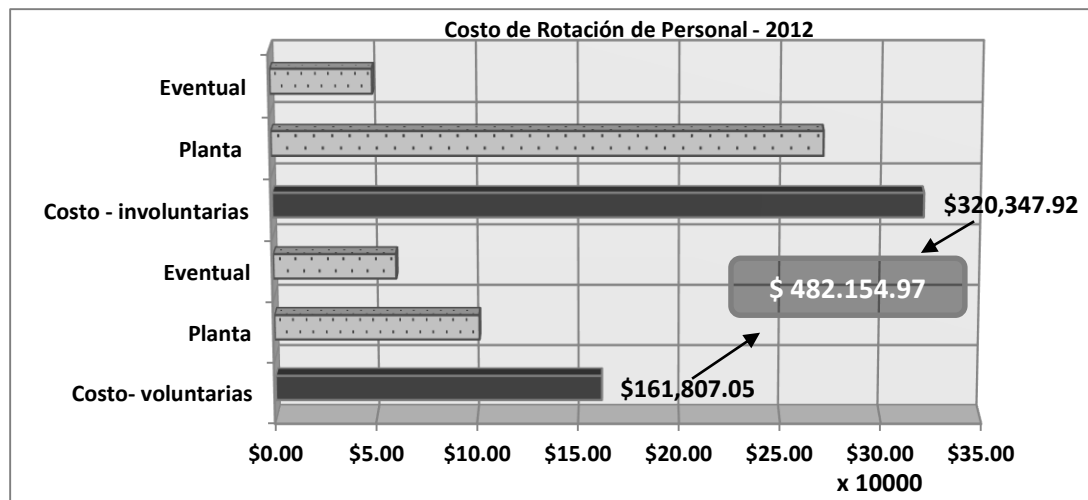


**Figura 3.** Distribución de bajas por antigüedad en la organización.  
Años 2010, 2011 y 2012

Según menciona Descals (2005), a mayor grado de desajuste entre el individuo y la organización, mayor es el nivel de abandono. De esta manera, de acuerdo con la información descrita párrafos atrás, se logra establecer una relación directa entre las causales de baja identificadas con potencial de acción por parte de la organización y como campo de aplicación para el presente proyecto y la esencial identificación de las

competencias por puesto desempeñado, para la implementación de mejoras en los procesos de reclutamiento y selección o estandarización de los mismos, así como para la disminución de la rotación en personal de nuevo ingreso. De acuerdo con (Bittel & Newstrom, 1993) hay dos motivos fundamentales que general la rotación, uno de ellos es “una persona equivocada en el puesto equivocado”.

Así pues, para que el lector pueda realizar una estimación de los beneficios que otorga la aplicación de los resultados del presente proyecto para la Organización A, se representa en la **figura 4** el impacto económico generado en el año 2012 debido al fenómeno de la rotación de personal, tomando en cuenta los gastos generados por bajas, es decir finiquitos, liquidaciones, examen médico, equipo, uniforme y gafete, factores de los cuales se tiene información fidedigna. Lo anteriormente expuesto nos permite pensar en el alcance del presente proyecto.



**Figura 4.** Costo de Rotación de Personal año 2012

Es preciso señalar que lo que se busca es facilitar a la Organización A retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestren en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible, considerando las alternativas menos costosas. (Chiavenato, 2000). Sin embargo para la implementación de cualquier mejora a los procesos relacionados con la gestión del recurso humano, se requiere la elaboración de las descripciones de puesto.

En éste sentido queda claro el por qué se hace necesaria la realización de dicho proyecto; sin embargo, aunado a lo anterior, cabe señalar que el Análisis y la Descripción de los puestos se consideran un documento indispensable no sólo porque precisa el trabajo que debe prestarse y la materia de la prestación, sino porque cuando se incorpora e inicia la prestación de servicio, se constituye la fuente de la relación laboral, y la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 24 y 25 establece que deberá tenerse por escrito “el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible”, así como también “podrá rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, al “desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del servicio contratado”. (Varela, 2006).

El resultado del trabajo además de responder a una necesidad legal, responde a una necesidad social, pues determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser el titular, permite conjugar o encajar los intereses de éste con el trabajo a realizar, lo cual describe perfectamente un proceso de encajamiento como los descritos por Schein (1982).

De acuerdo con Varela (2006), la eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación entre los administradores, es por ello que la especialización, la división en el trabajo y la capacitación y el desarrollo son dimensiones que se intenta abordar de manera primordial, sin embargo este mismo autor señala que para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere iniciar con el estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización, lo cual es el objetivo principal de la presente investigación.

Finalmente otro de los elementos que destacan la necesidad de llevar a cabo el presente trabajo, hacen referencia a que tanto el análisis como la descripción, constituyen elementos indispensables en las organizaciones como parte de los procesos de certificación de calidad, pero también es necesario que los empleados conozcan y entiendan los indicadores que le dan calidad y contenido al trabajo.

En términos generales el presente trabajo se enfoca en identificar las características de los puestos operativos de la empresa manufacturera y en determinar los perfiles de puesto, con el objetivo de facilitar a la organización el rediseño de procesos en el área de recursos humanos, iniciando un sistema de gestión por competencias que contribuya a la eficaz toma de decisiones en el área y le permita mejorar sus resultados como responsable de línea y en el desempeño de su función como Staff según indica Alles (2011).

## 1.5 DELIMITACIONES Y LIMITACIONES.

El presente estudio se aplica sólo en las áreas productivas de una organización del giro manufacturero, por lo que los resultados sólo servirán a la organización base del estudio, además la metodología podrá ser utilizada como referencia para ampliar el estudio dentro de la organización a otras áreas y/o departamentos, y a su vez para la realización de estudios posteriores cuya aplicación este enfocada al Análisis y Descripción de puestos por Competencias y a un nuevo enfoque de gestión del recurso humano.

Para el presente proyecto se consideró como base la metodología propuesta por Martha Alles, para la implantación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Es así como se identifica y define las competencias y comportamientos concernientes a los puestos operativos analizados en el presente estudio. Por otra parte la revisión de las aportaciones de autores especializados en el tópico de Recursos Humanos, facilitó el diseño de cuatro instrumentos para recabar la información necesaria en cada uno de los puestos, identificados como “Hoja de Observación”, “Cuestionario de Análisis de Puesto”, “Entrevista Semiestructurada para Análisis de Puesto” y “Formato de Registro de Competencias”. En base a lo anterior, el presente estudio se limita a identificar las características esenciales de los puestos de trabajo a nivel operativo, así como las competencias requeridas para su eficaz desempeño, información que será analizada y concentrada en las Descripciones y Perfiles de Puesto por competencias, y en los Catálogos de Competencias y Comportamientos elaborados

a medida de la organización. De esta manera el resultado del presente proyecto contribuye al desarrollo de uno de los pilares esenciales en la implantación de un nuevo sistema de gestión del recurso humano, el Análisis y Descripción de Puestos, así lo menciona Alles (2011), debido a que está directamente relacionado con la eficacia en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, además de las evaluaciones de desempeño entre otros.

Es importante mencionar que la empresa no cuenta con Descripciones y Perfiles de Puesto en ninguno de los cargo a analizar, por lo que las herramientas aplicadas en sus procesos de selección, y evaluación no están enfocadas a los requerimientos de la organización, cabe señalar que el alcance del presente estudio no contempla la implementación y/o rediseño de procesos del área de Recursos Humanos, por lo cual no se extiende a la comprobación de la disminución de los indicadores del área, como la rotación y los costos, panorama expresado en el punto 1.4 en la *figura 4* y facilitar las herramientas, para que la organización desarrolle su propio sistema de gestión a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de una metodología fundamentada en autores como Elliot Jacques (1994), David McClelland (1987) y Lyle M. Spencer y Singe M. Spencer (1993) y Martha Alles (2011), herramientas como Análisis y Descripciones de Puestos por competencias y Catálogos de Competencias y Comportamientos, de tal manera que logre alinear sus procesos con los objetivos del negocio, y mejore sus resultados.

Es importante señalar, que de acuerdo con Spencer y Spencer (1993), la identificación y definición de las competencias que posteriormente se asignan a los puestos, requiere en promedio 3 meses por lo que el tiempo destinado al presente proyecto no es el más recomendable, ya que en el caso de la Organización A se debe construir el punto de inicio para cada puesto, “Descripciones de Puesto”.

## 2. MARCO TEÓRICO

La comprensión del impacto del presente proyecto, implica situar el objetivo central del mismo “Análisis y Descripción de Puestos por Competencias” dentro del contexto organizacional, y más específicamente dentro de la Administración de Recursos Humanos. De esta manera, definir y desglosar el concepto de “gestión de recursos humanos”, es de particular importancia, y esboza una línea de estudio de lo general a lo particular.

En el capítulo anterior, observamos los costos generados en relación a la rotación de personal, ahora lo que nos ocupa es responder la siguiente interrogante, ¿Qué y cómo puede hacer el área de Recursos Humanos para mejorar el control de costos, y garantizar la eficacia en sus procesos y del talento humano?, Hernando (2007), sugiere comenzar por la mejora de los procesos de selección de personal, de manera que el personal seleccionado tenga más probabilidades de quedarse en la empresa y de trabajar mejor en ella, de modo que con una adecuada formación, pueda ser más eficaz y productivo, congruente con el perfil de personal que la organización requiere.

De esta manera, se observa que el personal está identificado como un “*recurso crítico*”, así lo menciona Alpander (1985) tomado de Hernando (2007), estos últimos indican que una organización competitiva es aquella que cuenta con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, por ello en la búsqueda de un buen desempeño del capital humano dentro de las organizaciones, la preocupación debe situarse en aspectos fundamentales como el análisis y la descripción de puestos, para que las cuestiones relacionadas con la nómina, selección y capacitación que hasta ahora han ocupado un lugar central, tengan éxito.

Autores como Schein y Chiavenato apoyan lo anteriormente expuesto, por su parte Schein (1982), menciona, que los recursos humanos pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de la organización, de manera que cuando se tiene personas inadecuadas para el trabajo en los distintos puestos, o personas trabajando por debajo

de su potencial o que no desean ni pueden aprender nuevas habilidades conforme las necesidades organizacionales, la probabilidad de que la organización sea efectiva en el logro de sus metas se reduce. Mientras que Chiavenato (2000), contribuye expresando que una organización sólo puede operar cuando las personas en sus puestos de trabajo son capaces de desempeñar los roles para los cuales fueron seleccionadas, contratadas y preparadas, por consiguiente, las organizaciones delinear su estructura formal, definen órganos y puestos.

Hasta este punto se ha destacado la importancia del personal idóneo en las organizaciones, lo cual implica procesos de reclutamiento y selección guiados sobre la base de investigaciones internas, mediante las cuales se verifiquen las necesidades de la organización respecto a los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Es decir, una organización debe conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuáles son los perfiles y las características que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer para alcanzar los objetivos organizacionales, así lo menciona Chiavenato (2000). Indica además que un sistema es eficaz, en la medida en que alcanza los objetivos, y una de las principales dificultades que subyacen en la administración de un sistema es la adecuada utilización de los recursos, en este caso recursos humanos.

Una adecuada administración o utilización del talento humano, se observa en procesos como los que ya han sido mencionados, a los cuales Schein (1982) denomina, procesos de encajamiento, donde el papel de la organización es hacer un esfuerzo por integrar las necesidades individuales y organizacionales, pensando en que el individuo y la organización son mutuamente dependientes, de manera que si los procesos de encajamiento funcionan en una forma óptima, la organización y el individuo resultarán beneficiados. Sin embargo, la falta de congruencia entre los perfiles que requiere la organización y las actividades de reclutamiento, selección, conlleva al riesgo de producir desilusión inicial y rotación de personal, de lo cual se habla en el Capítulo I del presente trabajo.

Finalmente, el éxito de las organizaciones dependerá de su habilidad para atraer al personal con las características, habilidades y competencias necesarias y requeridas por la organización, y administrarlos en una forma que integre sus esfuerzos, desarrollando habilidades y competencias distintas en las personas y utilizando a quienes tienen capacidades distintivas para crear una competencia en una determinada área según lo menciona Hernando (2007), sin embargo el fundamento o la base para realizar lo anterior es el conocimiento de las características y especificaciones o perfil de puesto de la organización.

Siguiendo la misma línea de los párrafos introductorios, el presente capítulo mostrará un panorama general de la Gestión de Recursos Humanos ubicando el papel central del Análisis y Descripción de puestos, para después identificar la importancia del trabajo por Competencias dentro de las organizaciones, para finalmente abordar el Análisis y Descripción de Puestos por Competencias en un sistema de Gestión bajo el mismo enfoque.

## *2.1 Gestión o Administración de Recursos Humanos.*

La gestión o administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos, así lo menciona Chiavenato (2000) y Aguillón (2007). La administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos de la organización, siendo esta su tarea básica, así como la integración y coordinación de los recursos a su cargo para alcanzar de la manera más eficaz y eficiente las metas.

Chiavenato (2000), define los recursos humanos como las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, independientemente del nivel jerárquico, distribuidos a nivel gerencial, intermedio y operativo. Constituye el único recurso vivo y dinámico de la organización, y es el que decide el manejo de los demás recursos, llámense físicos o materiales, son un recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Para este autor, las personas son las que aportan a la



organización habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc., sin importar el cargo que ocupen y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc., por ende, son los recursos más complejos de que dispone la organización.

Dessler y Varela (2008), definen la administración de recursos humanos de la siguiente manera: “...*prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo a los empleados de la organización...las políticas y prácticas incluyen realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado), planear las necesidades de personal y reclutar y seleccionar a los candidatos para cada puesto, evaluar el desempeño, capacitar y desarrollar a los empleados actuales y fomentar el compromiso de los colaboradores...*” siendo la meta principal de la administración los buenos resultados, mismo que se obtienen a través del personal.

Algunos estilos existentes de administración de recursos humanos son la teoría “X” y la teoría “Y” de McGregor un teórico del comportamiento de los más influyentes en la teoría de las organizaciones, las encontramos en Chiavenato (2000), éste teórico distinguió dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denominó teoría X) y la moderna (a la que llamó teoría Y). La primera predominó durante décadas en el pasado, considerando que la motivación primordial del hombre obedecía a los incentivos económicos como el salario, por ello se consideraba al hombre como un agente pasivo que requería ser administrado, motivado y controlado por la organización, aquí la labor de la administración se restringió al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección a los objetivos de la organización, y se deducía que sin la intervención activa de la organización las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización e incluso se resistirían a cumplirlas.

Por otra parte, la nueva concepción de la administración o la no tradicional, teoría “Y”, también parafraseado de Chiavenato (2000) se basa en supuestos de la teoría

de la motivación humana, donde el trabajo puede ser una fuente de satisfacción, el hombre debe y puede autodirigirse y autocontrolarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían, no es pasivo ni contraviene los objetivos de la organización, posee motivación básica, capacidad de desarrollo de estándares adecuados de comportamiento y está capacitado para asumir las responsabilidades. Aquí la labor de la administración se amplía, desde esta perspectiva es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa, de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas habilidades. Dentro de ésta concepción, "...administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación, es una administración por objetivos y no por controles". (Chiavenato, 2000)

La teoría "Y", propone un estilo de administración participativo y democrático, basado en los valores humanos, en la descentralización y delegación, delegar las decisiones a los niveles inferiores para permitir que todas las personas se involucren en sus actividades y asuman responsabilidades.

En términos generales, a cada área dentro de las organizaciones, les corresponde la administración de un determinado recurso. En el caso de los recursos humanos y su administración, no se limita al área del mismo nombre sino que es "...una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización. Además de sus responsabilidades específicas, cada director, cada gerente, cada jefe, administra personas que son sus subordinados directa e indirectamente". (Chiavenato, 2000)

### 2.1.1 Evolución de la gestión de recursos humanos

De acuerdo con autores como Chiavenato I., Dessler G., Varela R. y Alles, M, el área de Recursos Humanos juega un papel de staff y de línea, lo cual se expresa de la siguiente manera: se cubre una función de staff debido a que están autorizados para ayudar y asesorar a los gerentes de línea, de manera que éstos logren sus metas, y los gerentes de línea son aquellos encargados de funciones vitales para la organización como (la producción o las ventas), procesos que ayudan a mantener la organización en

el mercado. Mientras que los gerentes de staff dirigen departamentos que brindan apoyo o asesoría, como compras y administración de recursos humanos, por mencionar algunos. Desde ésta perspectiva los gerentes de recursos humanos son gerentes de staff, pues ayudan y asesoran a los gerentes de línea en áreas como reclutamiento, contratación y remuneración, pero también son gerentes de línea con el personal directamente bajo su cargo.

Según menciona Dessler y Varela (2008), todos los gerentes de la organización son administradores de recursos humanos, debido a que participan en actividades de reclutamiento, selección y capacitación de su personal, además de contar con un departamento específico de recursos humanos con su propio gerente. Lo anterior es parte de los cambios generados en la visión del departamento y los objetivos, y a la toma de decisiones que se ha descentralizado para brindar mejores resultados. De esta manera los gerentes de línea y los de recursos humanos comparten la responsabilidad de la mayoría de las actividades de recursos humanos además de las que ya han sido mencionadas como mejorar el desempeño laboral de cada individuo, fomentar relaciones laborales adecuadas, desarrollar las capacidades de cada persona, proteger la salud y la situación física de los empleados, etc.

Aun cuando las decisiones del área se han descentralizado como ya lo mencionamos, en la actualidad el área debe enfrentar ciertos desafíos, que la colocan en una posición estratégica dentro de la organización, las presiones competitivas de compañías, la reducción de costos relacionados con el personal, la meta de reducir la rotación de personal, mejorar el desempeño de la plantilla laboral y mantener el talento hace que su rol desempeñado sea estratégico. De los desafíos anteriores Dessler y Varela (2008) expresan que su praxis debe ir encaminada de manera primordial al incremento de competitividad y la reducción de costos, y a mejorar el desempeño de los empleados. Lo anterior supone una administración estratégica del recurso, implica *“...formular y ejecutar sistemas de Recursos Humanos, ... políticas y prácticas ...que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas...estrategia se refiere a las medidas específicas de*

*recursos humanos que aplica una institución para alcanzar sus metas*". (Dessler & Varela, 2008)

Un estudio enfocado en 17 plantas de manufactura, con sistemas de trabajo de alto desempeño, extraído de Dessler y Varela (2008), reflejó que las plantas que contaban con "las mejores" prácticas de recursos humanos también mostraron el mejor desempeño en términos de mayores utilidades, menores costos de operación y menor porcentaje de rotación de personal, entre sus prácticas específicas se encontró que capacitaban más (68% ofrecía más de 20 horas de capacitación al año, contra 32 % en todas las demás plantas), usaban sistemas de reclutamiento y contratación avanzados (por ejemplo, pruebas y entrevistas validadas), y se realizaban evaluaciones del desempeño habituales con un porcentaje mayor en sus empleados, lo anterior fue publicado por George Benson y colaboradores, el artículo se denominó "High Involvement Work Practices and Analysts' Forecasts of Corporate Earnings" en la revista Human Resource Management durante el año 2006.

El papel estratégico del área de Recursos Humanos busca definir y obtener las competencias necesarias que el personal debe tener para que la visión de la organización sea posible. En definitiva busca contar con las buenas prácticas para una Gestión de Recursos Humanos eficiente y coherente con la estrategia del negocio, para lo cual se hace necesario el conocimiento profundo de los puestos y las necesidades de la organización en materia del Recurso Humano.

### 2.1.2 El papel del área de Recursos Humanos

De acuerdo con autores como Chiavenato I., Dessler G., Varela R. y Alles, M, el área de Recursos Humanos juega un papel de staff y de línea, lo cual se expresa de la siguiente manera: se cubre una función de staff debido a que están autorizados para ayudar y asesorar a los gerentes de línea, de manera que éstos logren sus metas, y los gerentes de línea son aquellos encargados de funciones vitales para la organización como (la producción o las ventas), procesos que ayudan a mantener la organización en el mercado. Mientras que los gerentes de staff dirigen departamentos que brindan apoyo

o asesoría, como compras y administración de recursos humanos, por mencionar algunos. Desde ésta perspectiva los gerentes de recursos humanos son gerentes de staff, pues ayudan y asesoran a los gerentes de línea en áreas como reclutamiento, contratación y remuneración, pero también son gerentes de línea con el personal directamente bajo su cargo.

Según menciona Dessler y Varela (2008), todos los gerentes de la organización son administradores de recursos humanos, debido a que participan en actividades de reclutamiento, selección y capacitación de su personal, además de contar con un departamento específico de recursos humanos con su propio gerente. Lo anterior es parte de los cambios generados en la visión del departamento y los objetivos, y a la toma de decisiones que se ha descentralizado para brindar mejores resultados. De esta manera los gerentes de línea y los de recursos humanos comparten la responsabilidad de la mayoría de las actividades de recursos humanos además de las que ya han sido mencionadas como mejorar el desempeño laboral de cada individuo, fomentar relaciones laborales adecuadas, desarrollar las capacidades de cada persona, proteger la salud y la situación física de los empleados, etc.

Aun cuando las decisiones del área se han descentralizado como ya lo mencionamos, en la actualidad el área debe enfrentar ciertos desafíos, que la colocan en una posición estratégica dentro de la organización, las presiones competitivas de compañías, la reducción de costos relacionados con el personal, la meta de reducir la rotación de personal, mejorar el desempeño de la plantilla laboral y mantener el talento hace que su rol desempeñado sea estratégico. De los desafíos anteriores Dessler y Varela (2008) expresan que su praxis debe ir encaminada de manera primordial al incremento de competitividad y la reducción de costos, y a mejorar el desempeño de los empleados. Lo anterior supone una administración estratégica del recurso, implica “...*formular y ejecutar sistemas de Recursos Humanos, ... políticas y prácticas ...que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas...estrategias ... se refiere a las medidas específicas de recursos humanos que aplica una institución para alcanzar sus metas*”. (Dessler & Varela, 2008)

Un estudio enfocado en 17 plantas de manufactura, con sistemas de trabajo de alto desempeño, extraído de Dessler y Varela (2008), reflejó que las plantas que contaban con "las mejores" prácticas de recursos humanos también mostraron el mejor desempeño en términos de mayores utilidades, menores costos de operación y menor porcentaje de rotación de personal, entre sus prácticas específicas se encontró que capacitaban más (83% ofrecía más de 20 horas de capacitación al año, contra 32 % en todas las demás plantas), usaban sistemas de reclutamiento y contratación avanzados (por ejemplo, pruebas y entrevistas validadas), y se realizaban evaluaciones del desempeño habituales con un porcentaje mayor en sus empleados, lo anterior fue publicado por George Benson y colaboradores, el artículo se denominó "High Involvement Work Practices and Analysts' Forecasts of Corporate Earnings" en la revista Human Resource Management durante el año 2006.

El papel estratégico del área de Recursos Humanos busca definir y obtener las competencias necesarias que el personal debe tener para que la visión de la organización sea posible. En definitiva busca contar con las buenas prácticas para una Gestión de Recursos Humanos eficiente y coherente con la estrategia del negocio, para lo cual se hace necesario el conocimiento profundo de los puestos y las necesidades de la organización en materia del Recurso Humano.

### 2.1.3 Medición del desempeño de Recursos Humanos.

El creciente énfasis en el desempeño, demanda que los equipos de administración de recursos humanos brinden evidencias medibles de su eficiencia, tal como lo sugiere Dessler y Varela (2008), ejemplo de ello es presentar un estimado en términos económicos de cuánto servirá el nuevo programa de pruebas para disminuir la rotación de empleados, así como más medidas en que se incrementaría la productividad debido a la inserción de nuevos programa de capacitación, etc. Por ejemplo Randall MacDonald de IBM solicitó a su organización \$100 millones de dólares para reorganizar sus operaciones de recursos humanos, según se expresa en la obra de Dessler y Varela (2008), Randall MacDonald le dijo a la alta gerencia: *"les voy a entregar talento hábil,*

*pertinente y que esté listo para ser aprovechado. Seré capaz de medir las habilidades, decirles con qué habilidades contamos, con cuáles [habilidades] no contamos [así como de] mostrarles después la manera de cubrir las áreas de oportunidad para mejorar nuestra capacitación”* (Robert Grossman, "IBM's HR Takes a Risk", HR Management, abril de 2007).

*“Recursos Humanos crea valor al participar en actividades que producen los empleados con las conductas que la empresa requiere para alcanzar tales metas estratégicas”.* (Dessler & Varela, 2008)

El análisis costo-beneficio en la Gestión de Recursos Humanos ayuda a entender el impacto financiero del rendimiento de los empleados, por ejemplo, saber en qué grado los trabajadores de un área contribuye en el éxito de la organización.

#### 2.1.4 Procesos de administración de Recursos Humanos.

De acuerdo con Chiavenato (2000), son cinco los procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes, cada uno con sus respectivas políticas, cuya interacción obliga a que se sucedan cambios consecuenciales, es decir, cualquier cambio producido en uno de ellos influye en los otros, y de ésta manera, se generan adaptaciones o ajustes en todo el sistema (*véase Tabla 1*). Estos procesos son medios que le permiten a la administración de Recursos Humanos cumplir con los principales objetivos que son crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización, alcanzando la mayor eficacia y eficiencia con los recursos humanos disponibles, por ello mediante sus procesos debe planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Es importante subrayar que estos objetivos se desprenden de los objetivos organizacionales.

Los cinco procesos básicos de la administración de personal		
Provisión de recursos humanos	Investigación de mercado de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación y análisis del mercado de recursos humanos.</li> <li>- Donde reclutar (fuentes de reclutamiento)</li> </ul>
	Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como reclutar (técnicas de reclutamiento)</li> <li>- Prioridad del reclutamiento interno sobre el externo</li> </ul>
	Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de selección y estándares de calidad</li> <li>- Grado de descentralización de las decisiones para seleccionar personal</li> <li>- Técnicas de selección.</li> </ul>
	Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes y mecanismos (centralizados y descentralizados) de integración de los nuevos participantes en el ambiente interno de la organización.</li> </ul>
Aplicación de recursos humanos	Análisis y descripción de cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de los requisitos básicos de la fuerza laboral (intelectuales, físicos, responsabilidad implícita y condiciones de trabajo) para desempeñar las funciones (o desempeñar el cargo)</li> </ul>
	Planeación y distribución de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación de la cantidad necesaria de recursos humanos y la distribución de estos recursos, asignándolos a los diversos cargos de la organización.</li> </ul>
	Plan de carreras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación de la secuencia óptima de carreras, definiendo las oportunidades de progreso que ofrece la organización.</li> </ul>
	Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes y sistemas para la evaluación continua de la calidad y la adecuación de los recursos humanos</li> </ul>

**Tabla 1.** *Procesos básicos de la administración de personal.*  
(Chiavenato, 2000)

Los procesos de aprovisionamiento representan el ingreso de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento, en este sentido es posible plantearnos la siguiente interrogante, ¿Cómo saber cuál es el talento que requiere la organización?, misma que resolveremos más adelante al abordar el Tema de Análisis y Descripción de Puestos.

Uno de los procesos principales es “Provisión de Recursos Humanos, también denominado como “Reclutamiento y Selección de Personal”, el cual se describe debido a la importante y dependiente relación de éste con el Análisis y Descripción de Puestos” dentro de la organización. Se define la selección como una actividad de “*comparación o confrontación de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva*”. (Chiavenato, 2000). El objetivo básico de este proceso es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización, es decir aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al

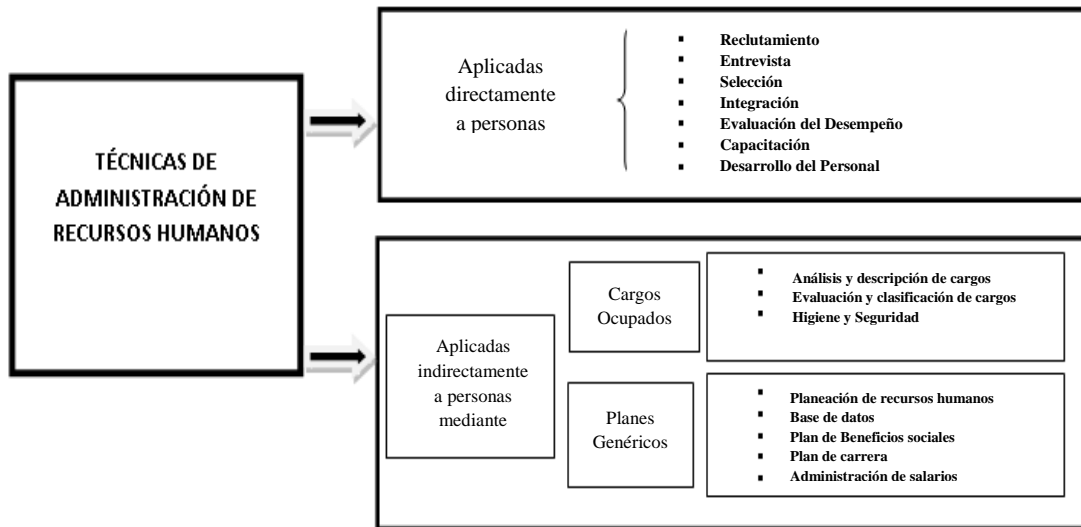


puesto ofrecido y desempeñarlo bien, es así como de acuerdo a este autor se busca solucionar dos problemas fundamentales: “*adecuación del hombre al puesto*” y “*eficiencia del hombre en el puesto*”.

Clasificar la selección como un proceso de comparación se refiere al contraste entre dos variables, los requisitos del puesto vs el perfil o características de los candidatos, la primera variable suministrada por el análisis del puesto y la segunda mediante la aplicación de técnicas de selección. Dicha comparación no se centra en encontrar la igualdad entre las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad cercana al punto ideal o perfil ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad según establece Chiavenato (2000).

Chiavenato hace una reflexión que pudiera parecer obvia no por ello menos importante, mediante la cual expresa lo siguiente: “*Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria*”. (Chiavenato, 2000). De esta manera el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico sino también un pronóstico, y el punto de partida o de referencia para este proceso en cualquier organización, se fundamenta en los datos y la información que se tengan del puesto. De acuerdo con el mismo autor, los criterios de selección deben basarse en lo que exige o las especificaciones del puesto con la finalidad de dar mayor objetividad y precisión a la selección de candidatos.

Dado que la selección es un sistema de toma de decisión, retomando al autor, se requiere que la decisión se apoye en estándares o criterios determinados para que pueda ser válido y confiable, estándares que pueden ser proporcionados por la descripción y perfil (especificaciones) del puesto (*véase figura 5*).



*Figura 5. Técnicas de Administración de Recursos Humanos.*  
(Chiavenato, 2000)

Otro de los procesos del área que cobra particular importancia para el presente proyecto es “Aplicación de Recursos Humanos”, denominado así en relación a la estructura propuesta por Chiavenato (2000), y mediante el cual se determinan los requisitos básicos de la fuerza laboral, mismos que se obedecen al desempeño de las tareas y funciones correspondientes a los puestos en la organización, y mediante el cual se establecen los criterios que le permitan planear la distribución y traslado interno de los recursos humanos, además, este proceso incluye los criterios de calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño. En este sentido, se puede observar que el análisis y descripción de puestos es el proceso y documento según corresponde que puede aportar a la organización los criterios para validar el ajuste de un empleado al puesto y evaluarlo de manera más objetiva, lo último es una consecuencia que se busca generar en la organización posterior a los resultados del presente trabajo.

Los procesos descritos han sido redefinidos y estructurados dentro de los sistemas de Gestión por Competencias, sistemas en donde se resalta en mayor medida el producto central del proyecto lo cual se explica en este capítulo más adelante.

### 2.1.5 Análisis y Descripción de Puestos como Técnica de Recursos Humanos.

En este apartado presentaremos esta técnica así definida por Chiavenato (2000), incluida en el proceso de “Aplicación de Recursos Humanos” mismo que ya ha sido descrito, se muestra brevemente debido a que más adelante se abordará como tema central del proyecto, sin embargo hemos hecho mención del mismo en varias ocasiones, que es preciso presentar al lector algunas definiciones y un panorama breve para conceptualizar el resultado de este proyecto.

Chiavenato (2000), hace una descripción particular en relación al análisis y su descripción, la denomino así, debido a que varía significativamente en relación a otros autores incluidos en el presente trabajo. El autor define la “Descripción de Puesto” como “... *las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir*”. Las denominadas especificaciones según dice, suministran la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc., a lo que en este proyecto denominamos “Perfil de Puesto”. Hasta este punto la información que menciona debe estar contenida en el análisis y la descripción coincide con las aportaciones al tema de autores como Alles y Fernández-Ríos, sin embargo lo distintivo radica en la descripción de la aplicación de dicha técnica.

Según menciona Chiavenato (2000), el “Análisis” sigue a la “Descripción del Puesto”, aun cuando al leer los conceptos la lógica indique lo contrario. Para éste, una vez identificados los aspectos intrínsecos expresados en la **tabla 2** se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos (véase **tabla 2**), es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El autor no denomina análisis al proceso para determinar las tareas o funciones requeridas, sino al estudio de los datos y el desempeño del puesto en sí, a través del cual se determinan los requisitos de calificación para candidatos o trabajadores.

CONTENIDO DE LA DESCRIPCIÓN Y DEL ANÁLISIS DE CARGOS		
<i>Descripción del cargo</i> = <i>Aspectos intrínsecos</i>	1. Nombre del cargo 2. Posición del cargo en el Organigrama	a. Nivel del cargo b. Subordinación c. Supervisión d. Comunicaciones colaterales
	3. Contenido del cargo Tareas o funciones	a. Diarias b. Semanales c. Mensuales d. Anuales e. Esporádicas
<i>Análisis del cargo</i> = <i>Aspectos extrínsecos</i>  <i>Factores de especificación</i>	1. Requisitos intelectuales	a. Instrucción básica necesaria b. Experiencia necesaria c. Iniciativa necesaria d. Aptitudes necesarias
	2. Requisitos físicos	a. Esfuerzo físico necesario b. Concentración necesaria c. Constitución física necesaria
	3. Responsabilidades implícitas	a. Por supervisión de personal b. Por materiales y equipos c. Por métodos y procesos d. Por dinero, títulos, valores o documentos e. Por información confidencial f. Por seguridad de terceros
	4. Condiciones de trabajo	a. Ambiente de trabajo b. Riesgos inherentes

**Tabla 2.** *Contenido de la Descripción y Análisis de Cargos.*  
(Chiavenato, 2000)

En este sentido, desde ésta perspectiva, la “Descripción del puesto” “...es una simple exposición de las tareas y funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante”. (Chiavenato, 2000)

Puntualiza que es necesario describirlo para conocer su contenido, enumerando las tareas o funciones que lo conforman o lo diferencian de los demás puestos de la empresa, considerando de manera detallada de las funciones o tareas (qué hace el ocupante) la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las tareas o funciones (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (¿Por qué lo hace?), señala también que el análisis de puestos debe referirse a cuatro áreas de requisitos aplicadas, requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo, lo anterior con la finalidad de proveer de conocimiento de los puestos a las organizaciones.

En general casi todas las actividades de Recursos Humanos se basan en la información que proporciona el análisis de puestos.

## 2.2 Competencias en las Organizaciones.

La primera aproximación al concepto de competencias de acuerdo con Alles (2011), sería la explicación de que las capacidades naturales pueden ser potenciadas o anuladas según los comportamientos o conductas de las personas. Bajo esta línea de pensamiento, Elliot Jacques (1994) plantea la distinción entre la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos, para él, los valores y los intereses de la persona o el compromiso con el trabajo y los conocimientos y habilidades requeridas, se relacionan con un trabajo, su reflexión señala lo siguiente, *“ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas... por otra parte los procesos mentales sí son genéricos”*. (Alles, 2011) De esta manera el autor señala que es preciso considerar que existe la complejidad mental como parte constitutiva de una persona independientemente del tipo de trabajo.

### 2.2.1 Breve panorama de las Competencias en las Organizaciones.

El propulsor del concepto de competencias es el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David C. McClelland, enfocando sus aproximaciones en el entendimiento de una nueva variable para el concepto de motivación: *“Performance/Quality”, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos)”*. (McClelland, 1989)

En el año 1973, McClelland escribe “Midiendo la Competencia en lugar de la Inteligencia (Testing for Competence Rather Than Intelligence)” es el título original en Inglés, citado por Spencer y Spencer (1993), demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad el desempeño en el trabajo o el éxito en la vida y estaban frecuentemente prejuiciados en

contra de las minorías, mujeres y personas de estratos socioeconómicos bajos, lo anterior condujo McClelland a buscar los métodos de investigación que le permitieran identificar las variables “de competencia”, que predijeran el desempeño en el trabajo y que no estuvieran prejuiciadas (o al menos, fueran menos prejuiciadas) por la raza, el género, o los factores socioeconómicos.

Los más importantes de estos métodos fueron: la utilización de “*Muestras de Criterio*”, “*Este método compara a gente que claramente han tenido un trabajo exitoso o una vida interesante con gente que ha sido menos exitosa con el fin de poder identificar aquellas características que se encuentran asociadas con el éxito; Identificación de Conductas y Pensamientos Operantes Causalmente Relacionadas con Resultados Exitosos...esto es, las mediciones de competencias deberían involucrar situaciones abiertas en las que un individuo tiene que generar alguna conducta, en distinción a las mediciones “respondientes” tales como el auto-reporte y las pruebas de opción múltiple, que requieren la elección de una de varias bien definidas respuestas alternativas a situaciones cuidadosamente estructuradas.*” (Spencer & Spencer, 1993). Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio, además dichas investigaciones en Estados Unidos le permitieron la creación y validación de un modelo por competencias para los Oficiales de Información del Servicio Exterior, según menciona Spencer y Spencer (1993), además de la implementación de técnicas para facilitar su medición, como la técnica de Entrevista de Eventos Conductuales y el Perfil de Sensibilidad (PONS son las siglas en Inglés que significan Profile of Non-Verbal Sensibility) mide adecuadamente la empatía y la sensibilidad social.

Siguiendo con Spencer y Spencer (1993), mencionan que en posteriores investigaciones a las realizadas por McClelland, más de 100 investigadores en 24 países las cuales utilizaron este método de evaluación de competencias, llevaron a la definición de competencias y al diseño de procedimientos estándar para realizar estudios de investigación de competencia, además de encontrar nuevos hallazgos del papel que

juegan la motivación de logro en la predicción del desempeño en el trabajo. Alles (2011) señala que el análisis de la motivación humana de David C. McClelland es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, pues entenderla lleva a la definición de un motivo con el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Las “competencias” en el trabajo de acuerdo con Spencer y Spencer (1993), han ido más allá de la forma en que los psicólogos hacen la tradicional tarea de colocar a la persona correcta en el trabajo correcto, pues anteriormente identificaban las tareas necesarias para un trabajo (destrezas motrices), y construían pruebas para medir las destrezas necesarias para realizar las tareas, con sus respectivos análisis factoriales de las calificaciones de ejecución tras haberse asegurado que las calificaciones eran confiables, y después intentaban correlacionar las calificaciones de los factores con el éxito en el trabajo con poco éxito. En esencia, estos autores señalan que la psicología industrial/organizacional tradicional empezó haciendo análisis separados de la persona y del trabajo, y trataba después de embonarlos, aproximación que ha tenido sus mayores éxitos en la predicción del desempeño académico pero poco predictiva en relación al nivel de desempeño en el trabajo. Spencer y Spencer (1993) señalan que la manera de predecir o realizar una aproximación entre el trabajo y las competencias, comienza con el análisis de la persona en el trabajo, es decir, no se hacen presuposiciones de las características necesarias para desempeñar adecuadamente un trabajo.

### 2.2.2 Otras aportaciones a las Competencias en las Organizaciones

En 1978 apareció la obra de Gilbert, “Human competence. Engineering worthy performance”, una de las primeras aportaciones en vincular los conceptos de competencia y rendimiento. Gilbert definía la competencia como una función del rendimiento valioso (W), que a su vez, es una función de la proporción de logros valiosos(A) con respecto a un comportamiento costoso (B). Lo anterior lo expreso mediante la siguiente fórmula  $W=A/B$ . Por consiguiente, dedujo que el valor de rendimiento era una función de los logros y los costos del comportamiento para lograrlo.

El autor concluyó que el valor del rendimiento se eleva a medida que aumentan los resultados obtenidos y se reducen los costes del comportamiento necesario para lograr estos resultados. (Mulder, 2007)

### 2.2.3 Definiciones de Competencia en el Contexto Laboral.

Las competencias de acuerdo con Alles (2011), siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo, las competencias se observan a través de comportamientos y difieren según las especialidades o áreas y los niveles y funciones de las personas, en esta misma línea se muestran las definiciones siguientes:

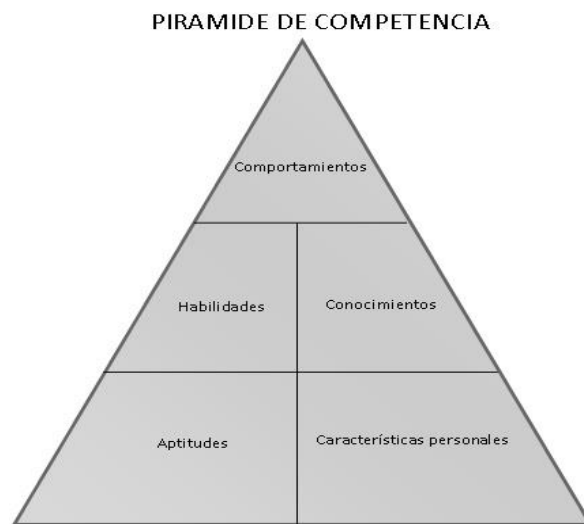
Para Levy Leboyer (1992), *“...las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforma en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas...”* (Alles, 2011). Leboyer menciona que así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa. De ahí la importancia para la empresa de administrar bien su stock de competencias individuales actuales y potenciales según menciona Alles (2011).

Leonard Mertens (1996) las define como “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables que se aplican en el desempeño de una función productiva. (Aguillón, 2007)

Lucía y Lespinger (1999), muestran una diferencia en el modelo entre las competencias innatas y las adquiridas. Presentan un gráfico ilustrativo que denominan “Competency Pyramid” (véase **figura 6**) las autoras proponen lo siguiente, *“...un modelo de competencias debería adquirir las competencias innatas y las adquiridas.*



*...esencialmente una pirámide construida sobre la base de los talentos inherentes y que incorporaría los tipos de habilidades y conocimientos que pueden ser adquiridos a través del estudio, el esfuerzo y la experiencia. El tope de la pirámide es un conjunto específico de comportamientos que son la manifestación de todas las habilidades innatas y adquiridas...expresar estas habilidades en términos de comportamientos es importante por dos razones... permite definir ejemplos para su más sencilla detección y evaluación...los comportamientos se pueden desarrollar de alguna manera”. (Alles, 2011)*



**Figura 6.** Lucía, Antoinette, D. Lespinger, Richard. *The art and science of Competency models.*

Diego Escribano (1999) “...es el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en perfil de rol que ocupa dentro de una organización y por lo tanto, el progreso de su desempeño” (Aguillón, 2007)

Araneda y Calderón (2000) la definen como “conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio a nivel de las personas”. (Arenas G. & Suárez B., 2008)

Alles (2011) la define de la siguiente manera *“el termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”*.

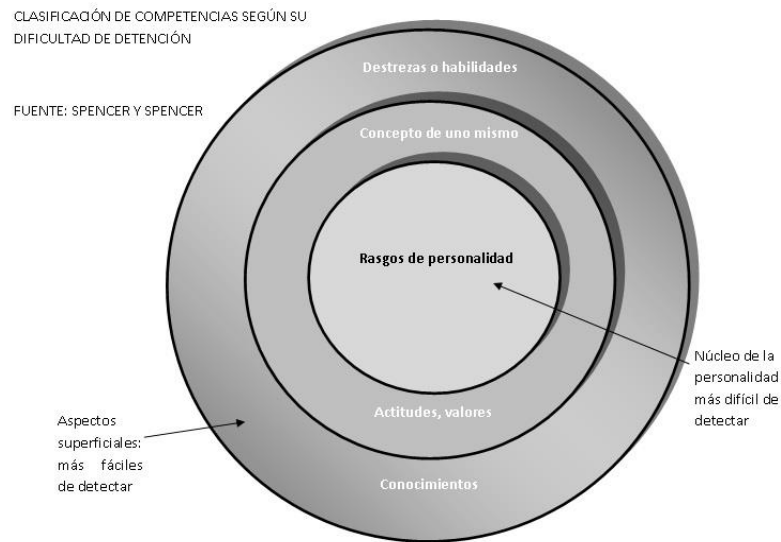
Finalmente la definición de Spencer y Spencer (1993), fundamento teórico del Sistema de Gestión por Competencias de Recursos Humanos de Martha Alles, metodología base adoptada para el presente trabajo, define competencia de la siguiente manera, *“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y /o con una performance superior en un trabajo o situación”* (Spencer & Spencer, 1993). En el siguiente apartado se aborda la definición otorgada por estos autores de manera más amplia.

#### 2.2.4 Contribuciones de Spencer y Spencer a las Competencia Organizacionales.

*“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y /o con una performance superior en un trabajo o situación”* (Spencer & Spencer, 1993)

Se retoma la definición para facilitar la comprensión de cada una de las variables incluidas en la definición por estos autores, variables o factores que se abordan a continuación:

Característica subyacente: *Significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad... y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo”*; Causalmente relacionada *“significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño”* y Estándar de efectividad o Criterio referenciado: *“Significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar”*. (Spencer & Spencer, 1993).El autor concluye que las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican *“formas de comportamiento o de pensar”* que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”. (Alles, 2011)



**Figura 7. Clasificación de Competencias**  
(Spencer & Spencer, 1993)

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

**Motivos:** Cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere que causen acción. Los motivos “impulsan, dirigen y seleccionan” la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.

**Rasgos:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Señala que el auto-control emocional y la iniciativa son ejemplos de ello, las define como “respuestas consistentes a situaciones” de un tipo más complejo, y lo equipara de la siguiente manera, *“algunas personas no “explotan” con los demás y sí actúan “más allá de su deber” para resolver problemas bajo estrés”*. (Spencer & Spencer, 1993)

**Auto - concepto:** Las actitudes, valores o auto-imagen de una persona, indica que los valores son motivos de respuesta o reflejos, que predicen lo que hará a corto plazo en diversas situaciones. Es la información que una persona tiene en áreas de contenido específico.

Conocimiento: *“Información que una persona posee sobre áreas específicas”* (Spencer & Spencer, 1993), al respecto Alles (2011) subraya que las evaluaciones del conocimiento no logran predecir el desempeño laboral, de acuerdo con ésta autora, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

Destreza: *“La capacidad de ejecutar cierta tarea física o mental”*. (Spencer & Spencer, 1993)

El tipo de competencias tiene un alcance importante en las prácticas para el planteamiento de recursos humanos, mientras el conocimiento o la destreza son características visibles y relativamente superficiales (véase *figura 7*), las de auto-concepto, rasgos y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad. Spencer y Spencer (1993), mencionan que en trabajos complejos, las competencias son más importantes en la predicción de un desempeño superior que las destrezas relacionadas con la ejecución de una determinada, y los conocimientos, inteligencia o títulos obtenidos, indican que en puestos gerenciales, casi todos tienen un coeficiente intelectual de 120 o más y un posgrado de alguna buena universidad, en este caso la clave o el factor distintivo de desempeño superior es la motivación y las habilidades interpersonales siendo estas competencias.

En relación a las competencias los autores manejan el término de “Relaciones Causales”, argumentando que una “competencia” siempre incluirá una intención que es el motivo o la fuerza del rasgo que causa la energización y acción hacia la obtención de un resultado, donde una conducta de acción puede ser además de acto, un pensamiento que precede y predice una conducta, por ejemplo “pensar en cómo mejorar las cosas”. En esta línea de pensamiento, se entiende que para Spencer y Spencer (1993), una conducta sin intención no define la competencia.

Además de la “relación causal” debemos tomar en cuenta la “referencia de criterio”, otra de las aportaciones de éstos autores. William James dijo *“...la primera regla para los científicos debería ser... “una diferencia que no hace una diferencia no es una diferencia”*. (Spencer & Spencer, 1993), es decir un título recibido que no hace una diferencia en el desempeño no es una competencia y no debería ser utilizada para

evaluar a las personas. Hemos encontrado que generalmente en los estudios de competencia son dos criterios los que se utilizan con mayor frecuencia: “*Desempeño Superior*”, que ha sido estadísticamente como un desviación estándar por encima del desempeño promedio; y “*Desempeño eficaz*”, significa el nivel de trabajo mínimo aceptable, el punto de corte inferior, por debajo del cual un empleado ya no sería considerado competente para hacer el trabajo, siendo éste último criterio el utilizado en el presente proyecto para la definición de las competencias a nivel operativo, las cuales definirán de manera más precisa los perfiles y facilitarán la búsqueda de personal eficaz.

Finalmente Spencer y Spencer, han reflexionado acerca de la utilización de las competencias dentro de las organizaciones, manifestando su desacuerdo ante el fenómeno que sucede en muchas organizaciones, las cuales indican, han fundamentado sus procesos de selección en los conocimientos y destrezas, asumiendo que los empleados tienen la motivación fundamental y los rasgos necesarios, para el desempeño del puesto, o pensando en que a través de programas de desarrollo son capaces de adquirirlas. Sin embargo sugieren que hacer lo contrario sería más económico, es decir, que las organizaciones basaran su selección en competencias y rasgos, pues es más fácil enseñar los conocimientos y destrezas que se requieren para el desempeño en los puestos de trabajo. Al respecto Alles (2011) señala que descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de las personas, pues a la organización únicamente le interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización.

#### 2.2.5 Diferencia entre Competencia Conductuales y Competencias Laborales.

Como parte esencial de la definición del presente trabajo, fue necesaria la comprensión de conceptos como “Competencia Conductual” y “Competencia Laboral” debido a la innumerable cantidad de definiciones y aportaciones al respecto, que finalmente antes de analizarlas, ofrecían solo un panorama ambiguo del tema, debido a que para muchos autores estos dos conceptos resultan equivalentes. En líneas anteriores ya hemos definido el término competencia, que se utilizará en éste proyecto, referido a

conductas, es decir “competencias conductuales”, ahora ofreceremos algunas definiciones de las competencias laborales para finalmente contrastar los conceptos.

La competencia laboral es “...una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (Cinterfor /OIT)” (Alles, 2011)

También definida como “...aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que son expresado en el saber, el hacer y saber-hacer (Institución Mexicana Conocer)”, (Aguillón, 2007)

La contribución al tema de instituciones como la Organización Internacional del Trabajo, han asociado las competencias laborales con oficios y profesiones de tipo universitario, es decir, cuando menciona que competencia laboral se refiere a “...una capacidad real y demostrada”, se encuentra implícito el hecho de que es una competencia certificada (que requiere la emisión de un certificado que lo avale), al respecto Alles (2011) nos dice: “la certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica la expedición por parte de una institución autorizada de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. En muchas instituciones de formación la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de formación y práctica”....entendiéndolo así, podemos hacer referencia a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en nuestro país, es un organismo que se encarga de capacitar en “oficios” a las personas, expidiendo una constancia donde avala que efectivamente curso y aprobó dicho proceso. Sin embargo, tal como lo menciona Alles (2011), lo anterior no necesariamente asegura que se esté haciendo una evaluación de competencias.

De la lectura de los párrafos anteriores se pueden deducir las diferencias entre los dos conceptos, sin embargo es preciso señalarlas. En primer término el origen de

ambos conceptos es distinto, fueron creadas por razones diferentes, la competencia conductual, se creó con el afán de emitir diagnósticos y pronósticos relacionados con un desempeño eficaz o superior, mientras que las competencias laborales resultaron con el objetivo de generar competencias mediante sistemas formales, y hasta ahí, no fueron confeccionadas ni implantadas como sistemas de gestión en las organizaciones, por su parte las competencias conductuales si, debido a que se basan en la conducta aportan esquemas completos sobre como implantar en una organización un esquema completo por competencias, es decir, los modelos de management están diseñados en función de competencias conductuales y modifican los distintos subsistemas de recursos humanos.

### *2.3 Gestión de Recursos Humanos por Competencias.*

En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. De acuerdo con Arenas G. y Suárez B., (2008), el cambio se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de competencias. Además Alles (2011), señala que la necesidad de competir ha impulsado cambios en la concepción acerca de la gente en las organizaciones, lo cual ha contribuido a un nuevo enfoque de la gestión humana, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos, así surgió la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Según describe Alles (2011), este sistema de administración es un ganar-ganar, ya que por un lado permitirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales y, por otro, ubicará a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas, tanto en conocimientos, como en competencias. El papel que ha asumido la administración lo lleva a participar más en el negocio, y lo hace a través de la búsqueda, provisión y mantenimiento de empleados competitivos que sepan adecuarse al contexto actual, con una praxis absolutamente profesional, es decir no puede improvisar sus procesos, de lo contrario le será más difícil crear valor.

Entonces, esta nueva visión de recursos humanos, “...constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada y competitiva” (Gavidia & Méndez, 2012). A manera de reflexión, los mismos autores comentan que la experiencia de las empresas con éxito competitivo, indica la necesidad de modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo, se requiere pensar en lograr el éxito trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance de sus funciones, afirman que las empresas que aceptan esta perspectiva son las que están en mejores posibilidades, no solo de permanecer en el mercado, sino también de competir con éxito en el mundo globalizado.

De manera breve coincido con Aguillón (2007), en que la gestión por competencias funge como una herramienta estratégica dentro de las organizaciones, convirtiéndose en elemento indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, impulsando a nivel de excelencia las competencias individuales, al mismo tiempo que da respuesta a las necesidades operativas, y es así como garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Es una nueva realidad empresarial que planea el presente y futuro a partir de su recurso humano, con la exigencia ahora de interferir en los planes operativos, a través de los perfiles de cada trabajador. La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Desde ésta perspectiva, y de acuerdo con Arenas G. y Suárez B., (2008), no se puede contar sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo, además es interesante indicar que el primer lugar donde se detectan los cambios en las organizaciones es en los perfiles de puesto.

Por lo tanto según menciona Arenas G. y Suárez B., (2008) una adecuada gestión por competencias implica establecer los requisitos psicológicos y requisitos actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por los



colaboradores de la organización, es por ello que la elaboración de los perfiles de puesto elaborados en el presente proyecto, facilitan el inicio de un sistema de ésta naturaleza en la organización en cuestión, tal como lo menciona Costa (2008), al disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas o eficaces observables, el proceso de plantear metas de desempeño se vuelve más preciso.

En relación a la efectividad o aplicabilidad de dicho sistema, la Organización Internacional del Trabajo (Cinterfor/OIT, 1997), indica que muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han implementado la gestión de Recursos Humanos basada en competencias como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. Una de las razones más importantes de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad a través del conocimiento y la capacidad de aprender de la organización. Eso muestra una tendencia a revalorizar el factor humano como clave de la competitividad organizacional.

### 2.3.1 Modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles.

Con base en las contribuciones de David C. McClelland, considerado el impulsor de estos sistemas de Gestión por Competencias, y en investigadores como Lyle M Spencer y Singe M. Spencer Martha Alles (2011) especialista reconocida por sus aportaciones en el tema de Recursos Humanos, diseña su propio modelo de gestión por competencias, el cual conlleva a la definición o revisión de la visión y misión de la organización; definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas; confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos; asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización; determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización, y finalmente el diseño de los procesos o tres pilares que lo componen: selección, desempeño y desarrollo.

De acuerdo con Alles (2011), la competencia en este modelo de administración, funge como el vehículo para conectar la estrategia organizacional con los subsistemas de recursos humanos, además cuando este modelo se diseña a la medida de la organización, éste actúa como el medio para lograr alinear los recursos humanos con la estrategia.

Algunas de las aportaciones que proporciona la inserción de un modelo bajo este enfoque, de acuerdo con Costa (2008), es que permite estudiar los comportamientos observables en las personas que realizan su trabajo con eficiencia y define el puesto en función de las mismas; facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y por tanto, las predicciones son más seguras y confiables, permite la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), posibilitando realizar su gestión de manera integrada, gracias a que comparten una fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos y a un lenguaje común, “competencias”, además, admite y fomenta la posibilidad de aprendizaje de los individuos.

### 2.3.2 Implementación del Modelo por Competencias de Martha Alles.

La implementación de los modelos por competencias muestra varios caminos, ya que han sido utilizados por distintos especialistas en los denominados países desarrollados. Tras la revisión de las aplicaciones, Martha Alles formuló su propio método, partiendo de la definición estratégica que cada organización posee, su Misión y Visión, punto de partida en el que coinciden todos los especialistas.

De acuerdo con la autora, para poder definir el modelo de competencias a la medida de la organización, se parte de toda la información disponible con relación a la estrategia, asegurándose de que dicha información está actualizada. Para posteriormente a los directivos de la organización en la definición del modelo.

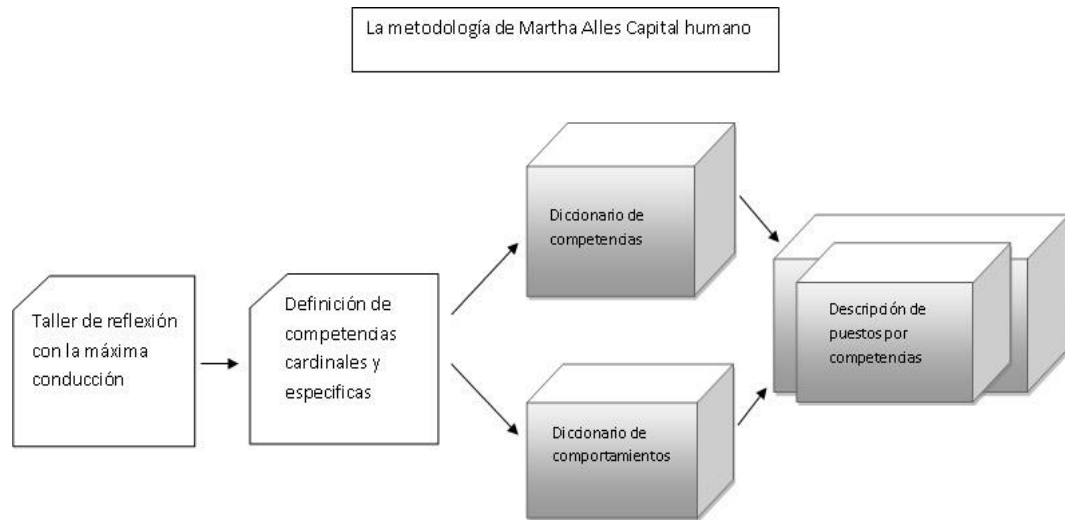
Las competencias a definir de acuerdo con esta metodología se clasifican en dos tipos: Competencias Cardinales, las cuales deben poseer todos los integrantes de la organización; y Competencias Específicas, las cuales aplican para ciertos colectivos de personas, por área y/o por funciones.

Para lograr la Definición de las Competencias que establecerán los criterios dentro de la organización se deberá recurrir como ya se mencionó a la máxima conducción de la empresa, son ellos quienes deben definir los factores clave para el éxito. Anteriormente se partía del estudio de referentes dentro de la organización, actividad que se dejó de lado al comprobarse que se transferían al modelo no sólo las virtudes sino características poco convenientes, y por otra parte, la definición tampoco puede dejarse en manos de un menor nivel dentro de la organización, aunque sean “manos expertas”.

Para Spencer y Spencer (1993), el primero y más importante paso en un estudio de competencia es la identificación de los criterios o medidas que definen un desempeño superior o eficaz en el puesto por ser estudiado, dichos criterios son medidas de resultados (objetivos) tales como productividad, etc. Alles (2011) coincide en identificar esta actividad como la primera a realizar y señala que identificar las competencias, es uno de los pasos a seguir, sin embargo, es importante señalar que éstas deben ser definidas, así se enfatiza y define la validez de los criterios y se comprende y aplica de mejor manera lo que realmente causa un desempeño superior o eficaz en el trabajo, de lo contrario se trabajaría de la forma equivocada.

De acuerdo con este modelo, las competencias deben contener grados y cada grado su propia definición, lo anterior para facilitar su evaluación y aplicación directa en los recursos humanos de la organización, con ello también se genera la estandarización de criterios, pues toda la información deberá ser compilada en un Catálogo o Diccionario de Competencias y posteriormente deberá diseñarse un Diccionario de Comportamientos, con indicadores de medición para cada competencia. La importancia del Catálogo de Competencias de acuerdo con Alles (2011), radica en que las competencias definen capacidades, por ello en los descriptivos de puesto las competencias serán parte esencial, mientras que el Catálogo de Comportamientos

representa un patrón de comportamientos a alcanzar para lograr la estrategia organizacional.



**Figura 8.** Metodología de Martha Alles Capital Humano.  
(Alles, 2011)

El método de Martha Alles aunque propone los pasos a seguir para la implementación, solo muestra una técnica para llevar a cabo el paso más importante “Identificación y Definición de Competencias” a la cual denomina “Talleres de reflexión con la máxima conducción” (véase **figura 8**) por lo que se recurre a las contribuciones de Spencer y Spencer (1993) para complementar este apartado, estos autores proponen utilizar seis fuentes y métodos de recolección de datos para desarrollar modelos de competencia clásicos: entrevistas de eventos conductuales desarrollada por David McClelland, que se deriva del Método del Incidente Crítico de Flanagan; paneles de expertos; encuestas, base de datos de “sistemas expertos” de modelos de competencia, análisis laboral de tareas/funciones y observación directa. A continuación se describen algunos de estos métodos.

EEC (Entrevista de eventos conductuales), se le piden a la gente que identifique y describa las situaciones más críticas con las que se ha enfrentado en sus trabajos, se pregunta acerca de la situación o la tarea, los involucrados, qué hizo el entrevistado, y cuál fue el resultado, este método incluye el procedimiento de sondeo

del “Test de Apercepción Temática (TAT)” que aportan datos acerca de la personalidad y del “estilo cognitivo” del entrevistado (por ejemplo, lo que piensan, sienten y quieren lograr al manejar la situación). Esto permite al entrevistador medir competencias tales como la motivación de logro o formas lógicas de pensamiento y de resolver problemas. *“Pedirle a la gente que se concentre en las situaciones más críticas a las que se han enfrentado produce datos sobre las habilidades y competencias más importantes, los entrevistados cuentan vívidas “historias cortas” acerca de cómo manejaron las partes más importantes y difíciles de sus trabajos, y, al hacerlo, revelan sus competencias para hacer el trabajo”* (Spencer & Spencer, 1993).

Panel de Expertos, funciona mediante la técnica de lluvia de ideas en relación a las características personales que los empleados necesitan para desempeñar un trabajo con un nivel mínimamente aceptable, medio y un nivel superior. Según Spencer y Spencer (1993), dentro de las organizaciones, los expertos pueden ser los supervisores de los puestos estudiados, personas con un excelente desempeño, o externos, quizá profesionales de los recursos humanos que conocen bien el trabajo.

Encuestas, través de dicha herramienta es que los expertos califican ítems de competencia (indicadores conductuales), de acuerdo a su importancia para un desempeño laboral eficaz, otorgando una jerarquía por rango a las destrezas de acuerdo con la importancia para el desempeño y la probabilidad de que identifiquen como prioridades para la selección de recursos humanos.

Análisis Laboral de Tareas/Funciones, en éste método, tal como sugieren Spencer y Spencer (1993), los empleados u observadores enlistan detalladamente cada tarea, función, o acción que desempeña el ocupante del puesto en un periodo dado de tiempo. Los datos son recolectados usando cuestionarios escritos, diarios de tiempo, entrevistas individuales o de paneles, u observación directa.

Observación Directa, mediante el cual los empleados son observados directamente al desempeñar tareas de trabajo, poniendo énfasis en las tareas (críticas), y sus conductas son codificadas buscando competencias.

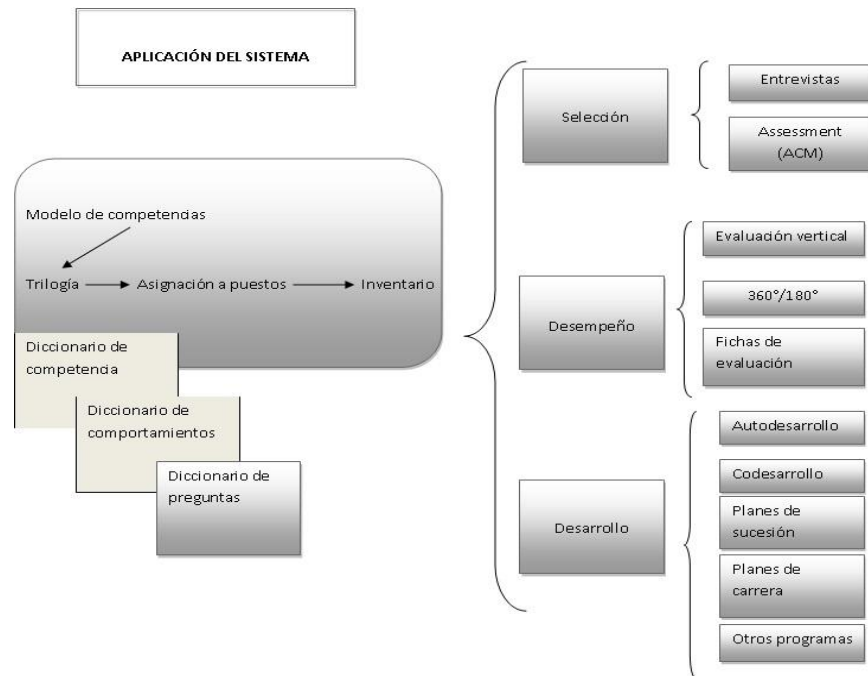
Hasta este punto se han descrito los pasos para la identificación, definición y concentración de las Competencias para el modelo, a lo que Spencer y Spencer denominan “*Guía de Codificación de Competencia Final*”, mientras que Alles los nombra, “*Diccionarios de Competencias y Comportamientos*”, posterior a esto, de acuerdo con Alles (2011), es preciso asignar las competencias en grados y niveles a los distintos puestos estudiados dentro de la organización, siguiendo con la determinación de los gaps entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización, específicamente de los puestos analizados, para finalmente realizar los ajustes o rediseños a tres procesos base de la metodología, Selección, Desempeño y Desarrollo los cuales ya habían sido señalados en este documento.

### 2.3.3 Aplicación del Modelo por Competencias de Martha Alles.

Debido a que el objetivo de la inserción de un modelo de competencias es la mejora continua en los procesos del área de Recursos Humanos, vale la pena mencionar su aplicación en los subsistemas o procesos base, considerando que para poder iniciar su aplicación dentro de una determinada organización, “*...el primer proceso al que se deberá encarar una vez definidas las competencias, es la Descripción de Puestos por Competencias...es la piedra fundamental...ya que a partir de ésta ...es posible implementar todos los demás proceso de Recursos Humanos*” (Alles, 2011)

El primer subsistema de aplicación denominado Selección, tendrá como objetivo central conocer a los candidatos, recoger, analizar y comprobar toda la información que se haya considerado necesaria para discriminar y predecir el éxito en el desempeño de su puesto, así lo menciona Olalla (2007), lo anterior en relación a las competencias asignadas al mismo . Para ello se debe decidir tanto el número como las características de las técnicas de selección que van a permitir un conocimiento exhaustivo de los candidatos, entre ellas la entrevista por competencias, que de acuerdo con Alles (2011),

la clave está en detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado, en relación a la competencia que se desea evaluar (véase **figura 9**).



**Figura 9.** Aplicación del Modelo. (Alles, 2011)

Otro proceso base es el de Evaluación, donde la aplicación del modelo consistirá en la identificación, medición y gestión del rendimiento de los empleados, “...*pudiendo detectar en cada uno sus fortalezas a potenciar y sus debilidades a superar*” (Olalla, 2007). Esta valoración aporta información valiosa para tomar decisiones relativas a formación, reclutamiento y selección, desarrollo de carreras, identificación de empleados con alto potencial, etc., cabe señalar que la evaluación no debe ceñirse a aspectos cuantitativos, tales como números de unidades producidas, puntualidad, sino que se debe dar importancia a aspectos cualitativos conocidos como rasgos y comportamientos, como trato al cliente, trabajo en equipo, etc., competencias que dependerán siempre del puesto desempeñado o a desempeñar.

Y finalmente el Desarrollo, proceso al que hace referencia Alles (2011) de la siguiente manera: “*Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias,*

*planes de carrera con relación a ellos, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en línea con las competencias de la organización y de ese modo alcanzar su Misión y Visión”.*

Como conclusión Martha Alles plantea que el modelo es aplicable a cualquier tipo de organización, si, y sólo si cuenta con un equipo de directivos comprometidos con el modelo, participando activamente en la definición del mismo.

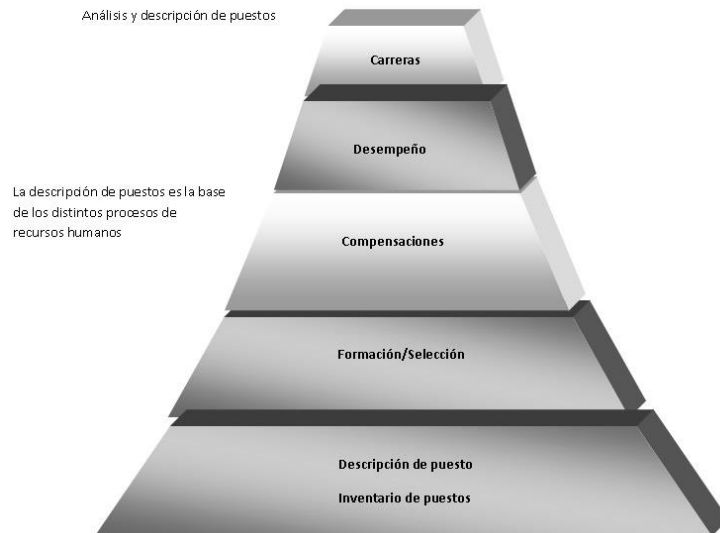
#### *2.4 Análisis y Descripción de Puestos por Competencias.*

*“El análisis y la descripción de puestos de trabajo, en cualquiera de sus tres acepciones principales, campo de conocimiento, conjunto de métodos y técnicas y resultado de un proceso, es un medio básico de gestión de empresas y organizaciones”.*  
(Fernández-Ríos, 1995)

Expuesto lo anterior, es imprescindible realizarnos las siguientes preguntas, pensando en que existen organizaciones que no cuentan con este medio básico de gestión y están en operación, ejemplo de ello es la Organización sujeta a análisis en el presente trabajo, una de ellas sería ¿en qué fundamentan los cambios de estructura, las decisiones de ampliación o de reducción o modificación de puestos?, ¿en qué se basa el sistema de compensaciones o cómo se fundamentan los criterios de selección?, lo cual inevitablemente sucede, sin embargo la base es endeble tal como en su momento lo afirmó Fernández-Ríos.

Necesitamos reconocer que el Análisis y Descripción de puestos no resuelve todas las dificultades, y tampoco lo hará; sin embargo la información que ofrece es de valor incuestionable (*véase figura 10*).





**Figura 10.** Análisis y Descripción de Puestos. (Alles, 2011)

De acuerdo con Fernández-Ríos (1995), el Análisis y Descripción de Puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, y consta de dos etapas, la primera Análisis y Descripción de Puestos y Descripción de Puestos de Trabajo.

Las fases o etapas que propone el autor, son las más conocidas y a las cuales se sujetan numerosas investigaciones del tema, sin embargo existen diferencias con algunos autores, como Chiavenato I., la cual ya fue expuesta con anterioridad, al respecto el autor expone lo siguiente “...no comparto la opinión de McCormik (1976) sobre la diferencia existente entre análisis y descripción de tareas cuando, apoyándose en Miller (1962) afirma que la descripción de tareas equivalente en su contexto a lo que denominamos Análisis y Descripción de Puesto...” semejante a la propuesta de Chiavenato, “cuando puede ser comprendida como la identificación de los requerimiento, esto es, una descripción de los que debe ser realizado; tal descripción se hace en términos esencialmente operacionales, enfatizando los procesos físicos de los estímulos que la persona ha de recibir y de las respuestas que ha de ejecutar. El análisis de tareas en cambio se centraría según esto, sobre los requerimientos del rendimiento humano (conocimientos, habilidades...)”. (Fernández-Ríos, 1995)

Aun cuando la voz de Chiavenato, especializada y reconocida en el tema, sostiene que la descripción es previa al análisis, coincido con Fernández-Ríos de que es más bien al contrario: el análisis es una fase necesaria, que se realiza previamente a la descripción y ésta se basa en la información obtenida del análisis.

#### 2.4.1 Definiciones de Análisis y Descripción de Puestos.

Enfocados en el objetivo del presente proyecto, han sido recopiladas las siguientes definiciones.

Lanham 1962. *“Proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás”*. (Fernández-Ríos, 1995)

Bemis, Belenky y Soder 1983. *“Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto”* (Fernández-Ríos, 1995)

*“El análisis y descripción de puestos es una técnica básica, tanto a efectos de planificación de personal, como elemento residual y de referencia a otras herramientas de gestión como los perfiles de competencias, evaluación del desempeño, sistemas de retribución, formación, etc... Esta es la razón por la que se considera que un estudio detenido de éstos es imprescindible para la correcta comprensión de la organización”*. (Jiménez, 2007)

*“Las descripciones de puesto son el resultado de la información obtenida por los análisis de puesto de trabajo. Se definen como un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos,*

*responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”.* (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2004)

*“El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto...esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo)”.* (Dessler & Varela, 2008)

*“El análisis de puestos es el proceso que permite, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis permite sintetizar para llegar a describir”,* mientras que la descripción *“... es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes. Se presenta en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada. Se sintetizan todos los aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado, visto y comprobado en la ejecución. Hace referencia al puesto y no a la persona que lo ocupa”.* (Varela, 2006)

Finalmente se incluye la definición de Análisis Funcional de puesto, por ser una técnica utilizada en los instrumentos diseñados para el presente proyecto, el cual se define de la siguiente manera: *“...es una metodología que permite reconstruir luego de desarrollar una serie de etapas, las competencias que debe reunir un trabajador para desempeñarse competentemente en un ámbito de trabajo determinado...los principios o criterios que dan sustento a la aplicación ... tres siguientes ...debe ir de lo general a lo particular... identificar funciones delimitadas... que tengan claramente definidos su inicio y su término (no deben ser continuas)...debe realizarse con base en la relación causa-consecuencia... importante identificar lo que debe hacerse para alcanzar el resultado... constituyen la parte técnica de una estructura para identificar competencias...se expresa en un mapa o árbol funcional”* (Costa, 2008)

De manera general, dichas afirmaciones fundamentaron la planeación del proceso, el diseño de los instrumentos así como la codificación de la información en relación con cada uno de los puestos analizados.

#### 2.4.2 Información esencial para el Análisis y Descripción de Puestos.

Como una primera aproximación a los factores que deben ser analizados y descritos en relación a los puestos, se entiende que el puesto tal como lo menciona Louart (1994) citado por Jiménez (2007), es un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular, ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos de relacionarse, por lo que el contenido funcional del puesto debe ser complementado con un contenido competencial y motivacional, es decir “el saber hacer” que cada puesto necesita.

Cabe señalar que el análisis de los factores del puesto, debe brindar los fundamentos para redactar la descripción de los puestos de trabajo, misma que debe explicar la realidad del individuo en el puesto que ocupa, además de que dicha información posteriormente se utilizará para la identificación y redacción del perfil de puesto.

Comenzando por el contenido funcional, Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, (2004), mencionan que son cuatro los elementos importantes de una descripción de puestos: información de identificación, resumen del puesto de trabajo, cometidos y responsabilidades; y por último especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto a lo cual nosotros hemos denominado perfil de puesto.

Chruden y Sherman (1997), al igual que Dessler y Varela (2008), coinciden en que la información de identificación del puesto debe ser la primera parte de una descripción, pues consiste en ubicar el mismo, dentro de la estructura organizacional, por ende contiene datos como el nombre del puesto, departamento, autoridad (tramos de control), así como la misión o descripción genérica del mismo.

El segundo elemento, el cual hace referencia al resumen del puesto, debe describir la esencia general e incluir únicamente sus principales funciones o actividades, así lo señalan Dessler y Varela (2008), sin embargo una exposición detallada del mismo requiere de mayor información y Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, (2004), sugieren aspectos como herramientas y equipo necesario, así como, los materiales y procedimientos utilizados para la realización de sus actividades, la importancia de lo anterior es secundado por Martha Alles, quien aporta otro elemento interesante, los “estándares de rendimiento del puesto” que significan una variable indicativa que mide lo que se espera del empleado. Esto último también señalado por Dessler y Varela, indicando que éstas son las pautas establecidas que debe alcanzar el trabajador, en cada una de las obligaciones de la descripción del puesto.

El tercer elemento referido a las responsabilidades del puesto, según menciona Dessler y Varela (2008) es la parte fundamental de la descripción del puesto de trabajo, por tanto se debe incluir una lista de sus principales responsabilidades, cuidando de no omitir aquellas que realice de manera esporádica.

Posterior a las responsabilidades y anterior a las cualificaciones mínimas del puesto, con elementos correspondientes a la estructura planteada por Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, (2004), hemos situado un nuevo elemento, al cual le denominamos “entorno operativo”, sugerido por Taylor, parafraseado de Dessler y Varela (2008), quien indica la necesidad de describir el entorno en que se desarrollaba el trabajo, el ambiente físico en que se desarrollaba el proceso, e involucra condiciones como nivel de ruido o calor y circunstancias riesgosas entre otras. Alles (2011) incluye las relaciones de trabajo, mismas que hemos situado en este apartado, y que es de particular importancia identificarlas para determinar el impacto del puesto analizado en los procesos.

Hasta aquí se han logrado describir los contenidos de las Descripciones, lo cual nos permite hacer un paréntesis y menciona que las descripciones pueden ser genéricas o específicas, así lo indica Varela (2006), las primeras definen el contenido de un puesto a grandes rasgos sin identificar, detalladamente las tareas y competencias comprendidas, mientras que las segundas hacen mención de los deberes y tareas precisas de un puesto,

indicando claramente los aspectos en que éste se relacionar con otros puestos y mostrando con claridad los métodos de trabajo utilizados, deberes y límites de esa responsabilidad.

Finalmente abordamos el cuarto elemento, es decir, la información que debe contener el perfil de puesto, que de manera general se refiere al contenido competencial y motivacional. Para la concentración de información en este apartado, se debe recurrir a los anteriores con el objeto de responder a la siguiente pregunta, "¿Cuáles son los rasgos de personalidad y experiencia necesaria para desempeñar este trabajo de forma adecuada?", la respuesta es esencial, debido a que facilita la conformación del perfil y éste a su vez se utiliza para identificar los factores clave que se deben buscar y evaluar en los candidatos o el personal interno.

Dessler y Varela (2008), subrayan la necesidad de especificar en este apartado los rasgos físicos y habilidades sensoriales que representan cierto potencial para desempeñar el trabajo, la meta consiste en identificar los factores clave y predecir con validez cuáles son los candidatos que desempeñarían bien el trabajo y cuáles no. En relación a lo anterior Chiavenato (2000), indica que las especificaciones son verdaderos puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; los considera verdaderos instrumentos de medición.

Si bien es cierto que los rasgos humanos específicos (la destreza manual o el nivel académico, por ejemplo) son importantes; no se debe ignorar el hecho de que algunas conductas laborales se aplican a casi cualquier puesto de trabajo (como la productividad, la honestidad y una elevada asistencia) aunque, por lo general, dicen, no surgen mediante un análisis de puestos, así lo señalan Dessler y Varela (2008), por este motivo, el presente proyecto no se queda únicamente en la Descripción del Puesto y Perfil, sino que se realiza la metodología especificada para aplicarles el concepto de competencias, por ello la redacción de estos documentos en este trabajo, debe revelar las competencias involucradas para el puesto.

De manera breve, sólo cabe señalar que la incorporación de psicólogos investigadores en las actividades de análisis de puestos, específicamente relacionadas

con el contenido competencial y motivacional, han supuesto un salto importante, ejemplo de ello fue H. Munsterberg, (1913), parafraseado de Dessler y Varela (2008), quien utilizó sistemáticamente el análisis de puestos para elaborarlo en un primer momento y posteriormente para estimar su validez con los test psicotécnicos que empezaban a surgir, otro avance fue promovido por el matrimonio Gilbreth, citado por los mismos autores, quienes propusieron un sistema de análisis que incluía numerosos datos, los cuales hacían referencia a mediciones de “variables del trabajador”, resaltando así los factores humanos sobre los no-humanos y llegando a defender que el analista procuraría descubrir cómo, reordenando las operaciones, el equipamiento o la formación, personas de muy diferentes características podrían obtener el mismo nivel óptimo de producción.

#### 2.4.3 Métodos de recolección de información.

Chiavenato (2000) y Dessler y Varela (2008), describen como los métodos más utilizados para el análisis y descripción de puestos los siguientes: a) Observación directa; b) Cuestionario; c) Entrevista directa; y d) Métodos mixtos. La aplicación de estos métodos debe valorarse en relación a la finalidad del trabajo, flexibilidad del mismo y de la organización, estandarización o nivel de aceptación, tamaño de la muestra y el tiempo que se tiene planeado invertir, además del costo, así lo menciona Jiménez (2007).

A continuación se describen las características de cada uno de los métodos, para finalmente describir de manera breve el sistema o los pasos necesarios para la obtención de la Descripción y el Perfil de Puesto.

Método de observación. Comprende el análisis del puesto observando al ocupante del mismo de manera directa y dinámica, en plena ejecución de sus funciones, donde el analista registra los datos clave de su observación en los formatos dispuestos para esta actividad, es especialmente útil cuando los puestos consisten sobre todo en actividades físicas observables. Dado que el método no logra responder todas las

preguntas ni clarifica las dudas, por lo general se acompaña de entrevistas al ocupante del puesto y supervisor del mismo.

La principal ventaja de éste método señalada por Chiavenato (2000), es la veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos), quién por lo general brinda mejores resultados cuando está ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo. Además no requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus funciones, por ello representa un método ideal para aplicarlo a puestos sencillos y repetitivos; sin embargo su principal desventaja es el costo elevado en tiempo.

Cuestionario. Su diseño debe permitir respuestas correctas e información útil, por lo que antes de su aplicación es necesario dárselo a conocer mínimo a un ocupante del puesto y su superior, de esta manera identificará si es o no pertinente su aplicación o si es necesario adecuar el contenido y eliminar distorsiones. Este método solicita a los empleados que describan las obligaciones y responsabilidades relacionadas con el puesto de trabajo desempeñado, por ello la relevancia del diseño y el contenido del mismo, cuidando principalmente dos factores, en primer lugar que estén incluidas todas aquellas variables que se desea explorar y en segundo que se mantenga en un punto medio entre aquellos que están demasiado estructurados y su opuesto, pues en la práctica éstos dan el mejor resultado, así lo sugieren Dessler y Varela (2008). De todos, es el método más económico, sin embargo exige una planeación y elaboración cuidadosa y a detalle.

Entrevista. Chiavenato (2000), la denomina como el enfoque más flexible y productivo en el análisis de puestos, éstas se pueden aplicar a quienes ocupan el puesto, o supervisores que conocen detalladamente las tareas. El autor indica que dicha herramienta bien estructurada, brinda información acerca de todos los aspectos del puesto. Además, garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, y facilita al analista intercambiar información y verificar incoherencias en los informes para corroborar que la información y detalles obtenidos son válidos.



La principal ventaja de aplicación está en la posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas, por ello es el método que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos y puede aplicarse a cualquier nivel, mientras que las desventajas se generan a través de una mala conducción de la misma.

Finalmente se encuentran los métodos mixtos, que se componen de la combinación de los tres métodos anteriores.

Recapitulando los puntos que hemos abordado en este apartado del Marco Teórico, resulta indispensable la descripción de una secuencia con los elementos mencionados, antes de abordar la aplicación de competencias. De esta manera, en lo primero que debemos ocuparnos, es definir y clasificar por nivel o resultados los puestos que se someterán a análisis, posteriormente definir los métodos de recopilación de información, concentrarla y validarla, dando pie a la elaboración de una descripción de puesto final que permitirá obtener el perfil del mismo.

#### 2.4.4 Aplicación del Concepto de Competencia a la Descripción y Perfil del Puesto.

Los cambios organizacionales que han realizado las empresas para ser más competitivas, generó la transformación de las estructuras, convirtiéndolas en “*Organizaciones más planas*” (Dessler & Varela, 2008). Donde los gerentes quedan con más personas bajo sus órdenes, y supervisan menos, por lo que el trabajo de los subalternos gana en términos de una responsabilidad, la cual es más amplia y profunda. Mientras que la organización del trabajo en sí, se hace cada vez más alrededor de equipos y procesos, en vez de funciones especializadas, debido a ello la competencia global implica una mayor presión para el desempeño en estas organizaciones, por lo que es frecuente que las empresas instituyan políticas y prácticas de alto desempeño, al mismo tiempo que puestos flexibles y trabajo en equipo. Según mencionan Dessler y Varela (2008), ahora los empleadores quieren y necesitan que los trabajadores definan sus puestos de una forma más amplia y flexible, una de estas formas es el análisis de puestos basado en competencias.

Las competencias de un puesto, son conductas observables y medibles en el trabajo, por lo que un análisis basado en competencias, significa describir el puesto en términos conductuales, medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador debe mostrar para desempeñarse eficazmente así lo señalan Dessler y Varela (2008), éste análisis enfatiza más en "cómo" el trabajador cumple con los objetivos del puesto o desempeña en realidad su trabajo.

En la práctica, el análisis de puestos basado en competencias consiste en identificar las habilidades básicas que requiere el puesto. Dessler y Varela (2008) exponen un ejemplo de lo anterior, el cual vale la pena citar “...*British Petroleum ...la necesidad de una organización más plana, eficiente y flexible, así como de trabajadores con más facultades, llevó a la gerencia a reemplazar las descripciones de los puestos con matrices que contienen las habilidades y los niveles de destreza...querían que la atención de los empleados cambiara de una mentalidad centrada en la descripción del puesto, "ése no es mi trabajo", a otra que los motivara a adquirir las nuevas habilidades y competencias, que requerirían para cumplir responsabilidades flexibles más amplias...la solución fue una matriz de habilidades que el departamento de recursos humanos preparó...identificaba las habilidades básicas necesarias para ese puesto (como la pericia técnica) y el nivel mínimo de cada habilidad requerida...provocó otros cambios...mejoría en tales habilidades...*” (Dessler & Varela, 2008)

Para Alles (2011), al aplicar el concepto de competencias a las descripciones y perfiles de puesto, debemos ir más allá del enfoque tradicional y preguntarnos, no sólo ¿qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el puesto?, sino que además debemos preguntar ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?, y es el analista quien debe buscar y encontrar alternativas para dar respuesta a dichas interrogantes. Siguiendo con el autor, dentro de éste esquema, en la descripción de puesto deberán asignarse las competencias en el grado que corresponda para el puesto en cuestión, hacerlo correctamente según señala, requiere analizar a profundidad la apertura en grados de la competencia, y asignar sólo el grado o nivel necesario para lograr un desempeño exitoso o superior.

#### 2.4.5 Beneficios del Análisis y Descripción de Puesto.

A lo largo de este capítulo hemos fundamentado la presente investigación, haciendo mención de los múltiples beneficios que aportaran los resultados del presente proyecto, los cuales Varela (2006) enlista y describe de la siguiente manera:

Para la empresa, ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo, fijar responsabilidades en la ejecución, mejorar la coordinación y organización de las actividades de la empresa y le permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto, con lo cual puede generar un sistema de escalafón, indispensable para la valuación de puestos.

Para los supervisores, pues se convierte en una fuente de conocimiento preciso y completo de las operaciones a su cargo, lo cual le permite administrar el trabajo y a su personal. Debido a que conoce al detalle las actividades, puede explicar al trabajador la labor que debe desarrollar y exigir lo que debe hacer, y cómo debe hacerlo, además, impide que al cambiar el supervisor, el sustituto encuentre dificultades para exigir o dirigir el trabajo del grupo, y les permite identificar los conocimientos en que deben capacitar al personal bajo su supervisión.

Para el trabajador, ya que le permite conocer con precisión lo que debe hacer, le brinda claridad en sus responsabilidades, y facilita que el mismo evalúe su propio desempeño, evita que sus funciones invadan el área de trabajo de otros, le señala sus fallas y aciertos, y le ayuda a identificar necesidades de capacitación y entrenamiento.

Para el departamento de Recursos Humanos, le proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal, le permite colocar al trabajador en el puesto más acorde a su perfil, le ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento y a cubrirlas, a calificar adecuadamente el desempeño de los trabajadores, además de servirle como fundamento para cualquier sistema de salarios e incentivos, es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos, facilita la conducción de entrevistas.

A manera de reflexión, solamente queda mencionar que la planeación de la fuerza laboral o del recurso humano dentro de las organizaciones, no debe ser puramente mecánica, pues el aspecto fundamental implica predecir las habilidades y las competencias que la organización necesitará para llevar a cabo su estrategia, se deduce entonces, que para mantener actualizada la información sobre los requerimientos en términos de recurso humano, debe primero garantizar el éxito de un programa de análisis de puestos, mismo que debe revisarse de manera periódica.

### 3. MÉTODOLOGIA

#### 3.1 *Enfoque Metodológico*

De acuerdo a las características expuestas por Sampieri (1991), se logra fundamentar el enfoque metodológico de la presente investigación, el cual es de tipo Cualitativo, debido a que el proceso de investigación se movió dinámicamente entre los hechos y su interpretación con el propósito de reconstruir la realidad tal y como la observan los actores del sistema social previamente definido, en éste caso la Organización del giro manufacturero.

El énfasis del enfoque metodológico y del proyecto en sí, no se situó en medir las variables involucradas, sino en entenderlo, por ello, su ejecución involucró la recolección de datos mediante técnicas que no pretendían medir ni asociar el suceso a investigar con números, técnicas como la observación, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, etc., las cuales fueron utilizadas en el presente estudio.

#### 3.2 *Definición y alcance de la investigación.*

*“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis (Danhke, 1989)”* (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991)

De allí, que el alcance de este proyecto sea de tipo Descriptivo, con el objetivo central de identificar las características principales de puestos a nivel operativo dentro de una determinada Organización. Desde el punto de vista científico, lo que pretende un estudio descriptivo, es buscar, especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, en nuestro caso fueron las características y perfiles de puestos de trabajo, este tipo de alcance nos permitió recolectar datos sobre los diversos aspectos, dimensiones o componentes de la realidad que decidimos investigar.

Podemos decir que en relación al nivel de conocimiento, su alcance es descriptivo, sin embargo, de acuerdo al propósito, se sitúa dentro de las investigaciones aplicadas, ya que en todo momento se buscó aplicar o utilizar el conocimiento adquirido, a la solución de un problema práctico, identificado en la Organización sujeta a estudio en este trabajo.

### *3.3 Diseño de Investigación.*

*“El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que desea”.* (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991)

El diseño de la presente investigación es No Experimental, Transaccional Y Descriptivo, ya que se realiza sin manipular variables y se observa el fenómeno en su contexto natural (durante la jornada laboral, y en el área de trabajo asignada para el puesto), para después analizarlos, es decir, no construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas por investigador.

Además su objetivo es ubicar, categorizar y proporcionar una visión de los puestos en el contexto de la organización en cuestión, lo cual señala Sampieri (1991) al definir este diseño.

### *3.4 Universo o población de la Investigación.*

En presente estudio se realiza en una Organización Privada del giro manufacturero, ubicada en el estado de Nuevo León, con una total de 329 trabajadores al inicio del proyecto, entre personal Staff, personal Empleado, y Sindicalizado.

El universo de investigación, se fundamenta en los datos del Head Count de la Organización al cierre del 2012, la cual cerró con una plantilla de 329 empleados, de los cuales filtramos 286 por ser personal sindicalizado, y finalmente se obtuvo un total de 228 personas, considerando únicamente al personal cuyo título hacía referencia a puestos operativos. Posteriormente se identificó al personal quien efectivamente

desempeñaba alguno de los puestos sometidos a análisis, y se obtuvo un universo de 180 empleados sindicalizados en las tareas operativas.

Del total de personas a considerar, 65 corresponden al sexo femenino, y 115 al sexo masculino, por lo que la relación es de 64 – 36% respectivamente. El personal se distribuye entre las dos áreas productivas de la organización, 121 se desempeñan en el área de Conversión Bolsera, y 59 en el área de Impresión, distribuidas en los siguientes 8 puestos: Operador de Producción (Conversión Bolsera) 116; Materialista Bolsera 5; Operador de Impresión 20; Soporte de Impresión 16; Preparador de Tintas 5; Operador Comexi 2; Montador de Clichés 6, y Materialista de Impresión 10.

En relación a la antigüedad de los empleados dentro de la organización, se definieron siete rangos para poder hacer la distribución del personal, de 0 a 6 meses, 6 meses a 1 año, 2 a 3 años, 3 a 4 años, 4 a 5 años, 5 a 6 años y 6 a 7 años, que comprenden el tiempo que lleva operando la Organización. De esta manera se obtuvo que en el primer rango se encuentran 45, el 25%; en el segundo 25 personas, equivalente a 16%; en el tercero 22, que es el 12%; cuarto 15, con un 8%; quinto 30, 16%; sexto 26, siendo un 14%; y séptimo 14, con un 8%, lo anterior se muestra únicamente con fines descriptivos.

### 3.5 Muestra o Participantes.

Se consideró la aplicación de un método probabilístico estratificado para determinar el número de participantes, aun cuando el enfoque de la investigación es Cualitativo, debido a que éste “*asegura la representatividad de la muestra*” (Barreiro & Puerto Albandoz, 2001), se hizo de esta manera con el objeto de generalizar los resultados al universo o a la Organización, pues no era factible trabajar con los 182 empleados que se encuentran desempeñando los 8 puestos operativos sometidos a análisis.

Debido a que el universo es grande, y atendiendo a los tiempos que se han especificado para realizar el estudio, se partió de la premisa de trabajar con 55 empleados. Posteriormente a éste número de empleados se le aplicó el “*factor de*

*muestreo...es el cociente entre el tamaño de la muestra y el tamaño de la población...si se multiplica por 100, obtenemos el porcentaje de la población que representa la muestra”* (Barreiro & Puerto Albandoz, 2001), el cual se representa de la siguiente manera:

$$f = \frac{n}{N}$$

Con el cual se identificó el porcentaje de muestra, que corresponde al 30%, acto seguido, se aplicó a la misma cantidad de empleados el “*factor de elevación...es el cociente entre el tamaño de la población y el tamaño de la muestra. Representa el número de elementos que hay en la población por cada elemento de la muestra*”. (Barreiro & Puerto Albandoz, 2001). Con lo cual se obtiene que 1 persona de la muestra, representa 3 personas del universo. Dicho factor se expresa de la siguiente manera:

$$E = \frac{N}{n}$$

Posteriormente se utilizó la técnica de muestreo estratificado, que se utiliza “*cuando no basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario estratificar la muestra en relación con estratos o categorías que se presentan en la población...son relevantes para los objetivos del estudio...*” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991), de esta manera se dividió la población en estratos que corresponden a cada uno de los puestos operativos, y se aplicó la siguiente fórmula para obtener el número de participantes por estrato.

$$n_1 = n \cdot \frac{N_1}{N}$$

Se obtuvo un número de elementos muestrales para el puesto de Operador de Producción  $n = 35$ ; Materialista de Producción Bolsera  $n = 2$ ; Operador de Impresión  $n = 6$ ; Soporte de Impresión  $n = 5$ ; Materialista de Impresión  $n = 3$ ; Preparador de tintas  $n = 2$ ; Operador Comexi  $n = 2$  (se hace una excepción y se considera al total de personas en el puesto); y Montador de Clichés  $n = 2$ , el total da 57 elementos muestrales debido a la necesidad de redondear las fracciones resultantes de las operaciones.



Debido a la complejidad del puesto de Operador de Producción, y a la cantidad de elementos muestrales resultantes, se decidió hacer de éste estrato, sub estratos, para garantizar la representatividad. De esta manera la muestra, se desglosa como sigue: Operador en entrenamiento  $n=14$ ; Operador en Proceso A  $n=3$ ; Operador en Proceso B  $n=2$ , Operador en Proceso C  $n=4$ ; Operador Calificado A  $n=8$ ; Operador Calificado B  $n=3$ ; y Operador Calificado C  $n=1+1$  (En todos los casos donde la fórmula otorgaba “1”, se incrementó un elemento muestral). Es decir la muestra para Operador de Producción es ( $n=36$ ).

Por otra parte, debido a la cantidad de tiempo que se consideró se invertiría en la aplicación de la “Entrevista Semiestructurada para el Análisis de Puesto”, se aplicó nuevamente la fórmula ya descrita para obtener una segunda muestra, la cual participaría en la entrevista, de igual manera se partió de una premisa del 30% equivalente a 11 personas; sin embargo al hacer la distribución en los sub estratos se incrementó el número a 16, garantizando así, la aplicación de mínimo dos entrevistas profundas por puesto. La segunda muestra se desglosa de la siguiente manera, Operador en entrenamiento  $n=4$ ; Operador en Proceso A  $n=2$ ; Operador en Proceso B  $n=2$ , Operador en Proceso C  $n=2$ ; Operador Calificado A  $n=3$ ; Operador Calificado B  $n=2$ ; y Operador Calificado C  $n=2$ , la muestra de Operador de Producción para Entrevista es ( $n=16$ ). Es preciso señalar que es el único puesto que se complementó con la aplicación de un cuestionario.

En resumen el número de elementos muestrales da un total de 58 empleados ( $n=58$ ) entre las dos áreas productivas y los 8 puestos, 20 personas del área de Producción Impresión y 38 personas del área de Conversión, está conformada por 19 mujeres y 39 hombres, mientras que la antigüedad se distribuye de la siguiente manera: 17 de 0 a 6 meses, 9 de 6 meses a 1 año, 6 de 2 a 3 años, 6 de 3 a 4 años, 10 de 4 a 5 años, 7 de 5 a 6 años y 3 de 6 a 7 años; en relación a la edad, 1 persona se sitúa en el rango de 20-25 años, 11 de 26-30, 19 de 31-35, 12 de 36 a 40, 3 de 41 a 45 y 2 de más de 45 años; de  $n=58$ , 36 estudiaron hasta el nivel Secundaria, 12 tienen Carrera Técnica y 9 Preparatoria. En base a estos datos, se observa la diversidad de la muestra, lo cual permitió el enriquecimiento de los datos, además, se comprueba la representatividad de

la misma si se compara con los datos del universo o población (*revise apartado 3.4*). Es importante señalar que el número de empleados resultantes de cada estrato, y sub estrato es proporcional al total de individuos en dicho estrato.

Para la elección de los participantes de cada estrato, se eligió el método denominado “Selección sistemática de elementos muestrales”, que consiste en la identificación de un intervalo “K”, en relación al número elementos de la muestra, para realizar la elección al azar, expresado en la siguiente fórmula:

$$K = \frac{N}{n}$$

El intervalo “K” equivales a 3.15, por lo que se seleccionará cada cuatro personas en la listas, es decir 3 “no” para elegir al que le sigue en la lista, por supuesto, nos referimos a la lista de los 180 empleados.

Es importante señalar que la lista de los elementos muestrales se obtuvo al azar y fue sometida a la revisión del personal que supervisa dichos puestos, lo anterior para garantizar que los colaboradores tuvieran un desempeño eficaz, y así cumplir con un doble propósito, la generalización de los resultados y utilizar el criterio de referencia expuesto por Spencer y Spencer (1993), necesario para poder determinar las competencias. El resultado fue favorable, pues se trabajó con el listado propuesto (*véase Anexo I*).

### 3.6 Instrumentos

En base a los argumentos teóricos y metodológicos expuestos en el Capítulo II del presente trabajo, se diseñaron cuatro herramientas de aplicación y un ejercicio práctico, orientados a recabar la información relacionada con las características del puesto y las competencias requeridas para su eficaz desempeño, además de dos formatos creados para capturar la información de los puestos posterior al análisis de datos.

Antes de la exposición de cada uno de los instrumentos, es necesario definir algunos conceptos incluidos, relacionados con el Análisis y la Descripción de puesto.

Actividad: “...partes en que descomponemos una tarea o también conjunto de acciones que constituyen la parte fundamental de una tarea”. (Fernández-Ríos, 1995)

Equipo y/o Herramientas: “Conjunto de utensilios, herramientas, máquinas en general de lo que dispone un trabajador en su puesto de trabajo para el normal o más fácil desempeño del puesto”. (Fernández-Ríos, 1995)

Especificación del trabajo (y/o del puesto): “Expresión de lo que el desarrollo de la tarea requiere, como requisitos físicos, de aptitud, de conocimientos, experiencia, etc.” (Fertonani y Actis Grosso 1978). (Fernández-Ríos, 1995).

Función: “Objetivo, meta o fin que se persigue conseguir mediante una acción, operación, tarea o puesto de trabajo o unidad organizativa, lo que permite hablar de funciones a otros niveles. (March y Simon, 1980)” (Fernández-Ríos, 1995)

Ritmo de trabajo: Hace referencia al nivel de actividad que manifiesta una persona en la realización de las tareas que tiene encomendadas.

Tarea: Una unidad de trabajo, con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo, cuya ejecución requiere esfuerzos físicos y/o mentales, encaminados a la consecución de un fin específico en el trabajo. Es cada una de las fases lógicas que componen el quehacer de un trabajador (Normal, periódica, ocasional, principal).

### 3.6.1 Hoja de Observación.

Instrumento pensado y diseñado para registrar las observaciones hechas a los trabajadores en el desempeño del puesto, estableciendo como criterio el “carácter observable” de cada uno de los elementos ahí señalados, debido a la importancia de determinar indicadores de medición. Se decidió su utilización, debido a la calidad y veracidad de la información que proporciona, además es un método que facilitó en gran medida, el conocimiento del contexto (campo) y la familiarización con el puesto, por lo

que el entendimiento del mismo se vuelve más sencillo, y finalmente porque está recomendado para analizar actividades repetitivas.

El contenido del instrumento, tiene su principal fundamento en las contribuciones de Martha Alles, con 12 puntos a observar durante un ciclo de trabajo, es decir hasta que se repetía la ejecución de las actividades y tareas y/o durante incidentes críticos.

Los puntos son: Puesto, Actividades que realiza en el desempeño de su puesto (Indicar si existe supervisión), Resultados obtenidos de cada actividad, Patrones de ejecución de las tareas, Equipos y/o herramientas utilizadas”, Procedimientos de Seguridad (Incluye medidas de protección), Equipo de protección personal utilizado, Interacción, condiciones físicas, habilidades o destrezas observables, Control de calidad (cómo lo hace) y otras (*véase Anexo 2*)

### 3.6.2 Entrevista Semiestructurada para Análisis de Puesto

Posterior al análisis teórico, y a la identificación de coincidencias entre autores (*revisar apartado 2.4.2*), sobre los elementos que deben estar contenidos en una Descripción de Puesto, se diseñó la estructura y se definió una guía de 45 preguntas a realizar, las cuales se encuentran clasificadas en 5 apartados: Identificación del Puesto, Generalidades del Puesto, Responsabilidades, Entorno Operativo y Especificaciones del Puesto este último contiene las Competencias que se requieren para el desempeño del mismo. Su elección se fundamenta en la necesidad de recopilar información a detalle, y la facilidad para hacerlo por este medio, además de poder identificar en el encuentro con el entrevistado, aquellos rasgos o características que le agregan valor al resultado de su trabajo y a su desempeño (*véase Anexo 3*).

### 3.6.3 Cuestionario de Análisis de Puesto

La planeación y diseño del presente instrumento requiere de mayor tiempo y detalle, se hizo énfasis en encontrar el equilibrio entre una estructura rígida y una estructura abierta, logrando el cometido. El cuestionario se compone de tres secciones, Datos de Identificación, Sección 1 (Tareas específicas del puesto) y Sección 2 (métricas o indicadores de producción, equipo y maquinaria, reporte de actividades, responsabilidades, entorno de trabajo y características personales). El contenido es amplio, por ello se incluye la explicación de lo que se busca con su aplicación y el procedimiento de llenado de manera breve. Sin embargo fue necesario realizar una primera aplicación a un Operador de Producción, y someterlo a revisión con integrantes de la máxima conducción de la organización, y es así como se aseguró el entendimiento de cada uno de los ítems. Se compone de 2 hojas de aplicación con un tiempo promedio de aplicación de 1hr. 30 minutos. La selección del método y el diseño del instrumento para su aplicación en la Organización en cuestión, se basó en la necesidad de reducir los tiempos estimados para el proceso de recopilación de información, y genera una ventaja cuando su aplicación es de carácter grupal (*véase Anexo 4*).

### 3.6.4 Formato de Registro de Competencias

Fue diseñado con la finalidad de registrar, agrupar, y analizar las competencias propuestas por el personal de Staff o Directivos de la Organización, contiene 2 versiones, una pensada y elaborada específicamente para la definición de competencias cardinales (organizacionales) y otra para las Competencias Específicas, cuyo elemento distintivo es la definición de métricas o indicadores de producción en relación al puesto, y las competencias que se definen en relación con el área productiva.

El instrumento es sólo una herramienta de registro de las aportaciones hechas en grupos focales (técnica cualitativa que permite el estudio de las opiniones y actitudes en grupo), con personal de Staff que conforman el Comité de Análisis y personal operativo en este caso, y quien lo llena es quien realiza el estudio. Es un instrumento confeccionado para definir competencias y comportamientos en cuatro grados. Su

fundamento teórico se encuentra en la metodología de Martha Alles, pero tiene una particularidad, se recurrió al método STAR de entrevista, el cual tiene mucha similitud con la EEC (Entrevista de Eventos Conductuales) desarrollada por Spencer y Spencer (1993).

La aplicación del método STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultado) se implementó para facilitar la elaboración de frases explicativas que de acuerdo con Alles (2011), deben mostrar comportamientos o indicadores de medición. Se consideró que identificando los comportamientos y desglosándolos en los cuatro elementos del método, sería más fácil conservar la objetividad al establecer los criterios para medir la competencia, y resultaría más fácil evaluarlas directamente en las áreas de trabajo.

La idea de adecuarla de ésta manera, resulta del hecho, de que es un método ampliamente utilizado en las entrevistas por competencias, donde se imponen las preguntas para obtener “hechos”, es decir comportamientos y conductas, así lo menciona Almaguer (2012) (véase *Anexo 5*).

### 3.6.5 Ejercicio Práctico “Definición de Competencias”

El ejercicio muestra una síntesis de los pasos a seguir para la definición de las Competencias, la identificación y redacción de indicadores de medición o comportamientos (véase *Anexo 6*), se le dio uso previo a las sesiones, con la finalidad de prepararlos para el trabajo que se realizó en ellas. Esta herramienta resultó útil, ya que una preparación previa, disminuye el tiempo de la sesión en grupo, y facilita la participación de quienes están presentes, el resultado fueron sesiones eficaces y efectivas, lo cual es fundamental en el caso de los Directivos de la Organización, quienes deben invertir el tiempo de la mejor manera para responder a las exigencias de su cargo.

### *3.7 Procedimiento*

De manera congruente con los objetivos que persigue el presente estudio, se distinguen cuatro etapas en el proceso, las cuales se describen de manera breve a continuación:

Elaboración de Análisis y Descripción de Puesto comprende la primera etapa, en la cual fue necesario definir las líneas de acción para la implementación del mismo en colaboración con el Gerente de Recursos Humanos, diseñando una estrategia que permitiera la aprobación y motivara a la participación e involucramiento del total de sujetos concebidos como parte del comité de análisis (Personal Staff), pues su participación fue esencial bajo esta metodología. En esta etapa se concentran actividades como presentación y justificación del proyecto ante directivos, procesamiento de la información relacionada con los elementos de la muestra, confección de cada uno de los instrumentos y formatos de vaciado de información validados por la institución, capacitación de seguridad referida a las áreas productivas, identificación de turnos de trabajo de los participantes, elaboración de un plan de aplicación con cronograma, adaptando los horarios del proyecto a los turnos de trabajo y disposición de los participantes, informar a los actores del proceso mediante sesiones informativas con los seis grupos productivos, aplicación de los instrumentos descritos a las muestras, además de una entrevista diseñada para clarificar dudas, y finalmente el análisis y concentración de la información en los formatos correspondientes.

Por otra parte es necesario indicar el tiempo invertido en la recolección de datos para cada uno de los procesos, pues tan solo en la recopilación de información para las Descripciones se invirtieron 285 horas, equivalente a 40 días (en jornadas laborales), suma obtenida de la duración promedio del proceso de aplicación de los instrumentos con los que se recabó información (Observación 2 horas, Entrevista 1.30 horas y Cuestionario 1.30 horas), además del tiempo empleado para la codificación de datos y la definición de competencias.

Definición de competencias es la segunda etapa, se elaboró un plan de sesiones trabajo con el personal de Staff, constituido por cuatro sesiones de trabajo con el grupo

completo, (2 Gerentes de Producción, 2 Ingenieros de Proceso, 3 Administradores de la Producción, 1 Gerente de Recursos Humanos y 1 Analista de Recursos Humanos), y dos con personal operativo. La primera se describe como un taller de inducción y sensibilización hacia el proceso, la segunda como análisis de información e identificación de competencias y comportamientos (indicadores) organizacionales, mediante la información estratégica.

Las sesiones de trabajo con grupos representativos de personal de producción en colaboración con staff, se definen como talleres dinámicos, diseñados para motivar la participación y análisis de la información obtenida de los puestos, con apoyos visuales, dinámicas grupales y ejercicios de autoevaluación. El desarrollo de estas últimas sesiones se concentró en la identificación de las competencias por área productiva y de sus comportamientos.

Validación de contenido, esta etapa comprende la tercera sesión con el comité de análisis, donde se revisa a detalle la información contenida en las descripciones de puesto y los Catálogos de Competencias y Comportamientos, con apoyo de los instrumentos, codificaciones de observación y entrevista, además de la experiencia que han obtenido ellos en el cargo desempeñado.

Finalmente se procede a la asignación de competencias cardinales y específicas a cada uno de los perfiles de puestos durante la última sesión con el comité de análisis. En el presente proyecto el Perfil de Puesto está integrado al documento de la Descripción, con esta tapa se concluye el cometido del proyecto.

### *3.8 Análisis de Datos.*

Análisis transversal de los casos estudiados enfocado en verificar si hay replica de resultados entre las muestras que conforman un estrato. Se trata de identificar si los patrones observados o categorías obtenidos de los instrumentos se reproducen.

El análisis de la información se realiza a través de técnicas de tipo cualitativo, ya que los datos fueron presentados de manera verbal en entrevistas, y textual,



refiriéndonos a los registros de observación, cuestionarios y el resultado de las sesiones de trabajo.

Lo primero que se hizo, fue la preparación del material en bruto de manera que la base documental fuera fácilmente accesible, ubicarla y e identificar la fuente de la cual se obtuvo, para lo anterior fue necesario la creación de archivos en Excel y Express Scribe.

Acto seguido se trabajó en la reducción de los datos, despejando los componentes de interés para la investigación mediante la codificación del material obtenido. Se realizó un proceso de “codificación selectiva” que en relación a los Descriptivos de Puesto, facilitó la integración de los datos alrededor de los elementos buscados, permitió complementar las dimensiones poco descritas y reducir las excesivas, validar contenidos y remitirnos nuevamente a los datos, cuyo resultado debe poder explicar de manera comprensiva el total de casos analizados en relación al puesto. Mediante este proceso los datos buscados fueron los necesarios para completar el estudio de cada puesto.

En relación a la identificación de competencias (personalidad, destrezas, conocimientos, etc.) de la organización, se llevó a cabo un proceso de generación de conceptos o análisis temático, en un primer momento se buscó motivos, pensamientos o conductas que fueran iguales a la definición de diccionarios de competencias existentes, se identificaron aquellos difíciles de clasificar y analizar y se determinaron las relaciones con los demás conceptos, fue necesario detectar indicadores idénticos clasificados bajo conceptos distintos, y finalmente recategorizarlos o definirlos como una nueva competencia. El proceso de análisis temático para definir los comportamientos se organizó en “Situaciones”, “Tareas”, “Conductas (Acciones, Pensamientos, Motivación)” y Resultados”, es decir, se utilizaron los indicadores de la técnica STAR para la clasificación, finalmente se generó un listado de competencias y comportamientos propios de la organización correspondientes aplicable a niveles operativos.

Finalmente, el análisis considera las reflexiones e impresiones de campo registradas durante el inicio, y de los datos provenientes del ambiente y de la recolección a través de observaciones, entrevistas, cuestionarios y sesiones de trabajo.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se muestran cuáles fueron los resultados alcanzados en base a los objetivos y metodología expuestos en capítulos anteriores, por lo cual la estructura bajo la cual se presentan y discuten los datos corresponden al orden en se exponen en el Capítulo I permitiendo una más fácil evaluación del alcance del proyecto.

### 4.1. Resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados.

1er objetivo. “*Desarrollar las Descripciones de Puesto de los principales puestos operativos de la empresa manufacturera, posterior a la recopilación, concentración y análisis de la información, concerniente a sus características substanciales*”.

Los principales puestos operativos se determinaron en relación al impacto de la actividad en los resultados de la organización, específicamente en el producto final, encontrando 8 puestos operativos a analizar, los cuales representan el mayor porcentaje de la plantilla de personal sindicalizado, sector de la organización donde se concentra la rotación de personal (*revise apartado 1.4*).

Se recopiló y analizó la información de cada uno de los puestos, lo cual facilitó entender y representar gráficamente la estructura organizacional (véase *Anexo 7*), esta representación constituye una herramienta esencial para la elaboración de Descripciones de puesto con la cual no contaba la organización. Sin embargo debido a variables que no pueden ser controladas como tiempos de la Organización, disponibilidad del Comité de Análisis y los tiempos del proyecto, únicamente se concluyó con la Descripción de uno de los puestos sometidos a estudio “Operador de Impresión”, el cual es presentado para efectos de este trabajo, debido a que los 7 restantes se encuentran actualmente en un proceso de validación de contenido por los directivos de la Organización, motivo por el cual tampoco se ha hecho la asignación de competencias a los puestos.

Las características substanciales en todos los casos se obtuvieron a través de un análisis donde se identificó la réplica de información y se codificó el material de manera selectiva, y se fue complementando. Específicamente en relación al “Operador de Impresión” y la información aportada por los elementos muestrales de este estrato, en cada una de las entrevistas y observaciones, permitió en primer lugar definir la misión del puesto, misma con la que no contaba la organización la cual se expresa de la siguiente manera.

*“Operar de manera óptima la máquina flexograbadora, con la finalidad de transformar la película virgen en arte gráfico, en el producto que nuestros clientes necesitan. Imprimiendo su imagen sobre la película, manteniendo la eficacia y eficiencia en los procesos, obteniendo un producto que exceda las expectativas y requerimientos de los clientes internos y externos, y por consecuencia de la organización”.* (Véase **Anexo 8**)

Además se determinaron 6 funciones principales en el puesto, que se desglosan en 45 actividades de inicio a fin, cuya frecuencia es diaria, adicionalmente se identificaron 5 actividades que realiza de manera esporádica y que no corresponden al desempeño de su puesto como tal, así como también se obtuvo un listado de maquinaria, equipos y herramientas que debe manejar. Debido a los detalles proporcionados y a la información codificada de cada una de las observaciones (véase **Anexo 9**) se identificaron los procedimientos de actividades, de seguridad, y calidad del producto que sigue el operador en la ejecución de sus tareas, aún sin que exista un manual de las mismas.

La profundidad de los instrumentos arrojó la información suficiente para determinar las relaciones del Operador de Impresión en su contexto de trabajo, las cuales son de carácter interno y reflejan la interdependencia (o dependencia recíproca) en los procesos, lo cual es un indicativo de la importancia de identificar los rasgos o características de las personas que laboran en el área, pues en este tipo de relaciones es más alta la probabilidad de conflictos laborales. Analizar la relaciones de este puesto, nos permitió identificar aquellas funciones compartidas con otros y la medida en que lo hace, lo cual dio pauta para el análisis de las tareas en colaboración con miembros del

Comité de Análisis, mediante el cual se asignó el grado de responsabilidad que tiene el “Operador de Impresión” en relación a materiales, documentos, equipo, etc., (véase *Anexo 8*).

Parte de la información que se obtiene y que resulta fundamental para procesos de Evaluación, son los Indicadores Clave del Desempeño, los cuales identifican los operadores, sin embargo no conocen la medida exacta, es decir identifican cuatro indicadores: producción por máquina; eficiencia, aprovechamiento del material, calidad y seguridad, pero no tienen claro lo que se espera de ellos, por lo que se tuvieron que corroborar los datos con ingenieros de proceso, cuyos resultados se muestran también en la Descripción de Puesto.

El hecho de que el trabajo se realizara en campo o en piso productivo, permitió conocer los riesgos a los que se encuentran expuestos los trabajadores, los requerimientos físicos de la actividad, y las condiciones del área, estas últimas corroboradas mediante los más recientes análisis toxicológicos, estudios de nivel de iluminación y reflexión, así como evaluaciones ambientales de ruido.

Las características señaladas anteriormente las podrá revisar a detalle en el *Anexo 9*, donde cada uno de los elementos constituye un indicador de evaluación para este puesto. La Descripción de Puesto, donde se reúnen todos los datos, se generó en dos versiones, la específica diseñada en base a las necesidades de la organización, de manera que pudiera servir de base para desarrollar su manual de procedimientos e implementar mejoras al proceso de evaluación y asignación de categorías, mientras que la versión sintetizada se generó con el objeto de informar a los empleados de las actividades que le serán asignadas y el grado de responsabilidad de las mismas, es aquí donde se diseñó un mapa funcional por puesto, para comprender con mayor facilidad el resultado esperado de cada una de las actividades.

2do. objetivo. *“Definir en colaboración con la máxima conducción de la organización y personal operativo, las competencias cardinales y específicas, sus grados y comportamientos o indicadores de medición, para la construcción de los catálogos de competencias a la medida del negocio”.*

La definición de las competencias cardinales, se realizó mediante un “Panel de expertos”, donde se analizó la información estratégica de la organización en búsqueda de competencias que pudieran estar expresadas en los documentos (misión, visión y código de conducta) o deducirse de ellos, lo anterior se trabajó mediante lluvia de ideas, exposición de conceptos y discusión de los mismos.

Como resultado se identificaron 6 Competencias Cardinales (véase **Tabla 3**), el único criterio utilizado fue identificar aquellas que se buscan en todos los empleados de la organización independientemente del puesto a desempeñar.

Competencias Cardinales		
Propuesta de Competencias	Agrupación de Conceptos	Competencias a Definir
Honradez	Honradez, conciencia moral, rectitud.	Honradez
Respeto		
Tolerancia a la Diversidad		
Disciplina	Respeto, tolerancia a la diversidad, conciencia ambiental, justicia	Respeto
Proactividad		
Responsabilidad		
Compromiso	Disciplina	Disciplina
Comunicación		
Justicia	Proactividad, enfoque al cliente	Proactividad
Consciencia moral		
Enfoque al Cliente	Responsabilidad, confianza	Responsabilidad
Consciencia ambiental		
Lealtad	Compromiso, lealtad	Compromiso
Confianza		
Rectitud		

**Tabla 3.** Competencias Cardinales (Organización A y Romero 2013)

Se definieron y graduaron cada una de las competencias determinando cuatro niveles de acuerdo a la estructura organizacional expresada en el organigrama anexo. La clasificación quedó de la siguiente manera:

- Grado A: Gerente General y Contralor
- Grado B: Coordinadores de área, Ingenieros de Proceso y Administradores de la producción.
- Grado C: Líder de Producción y Auxiliar de producción.
- Grado D: Operador

En relación a la clasificación anterior, se definieron 5 indicadores de medición o comportamientos por grado de competencia, los cuales fueron identificados mediante la

metodología STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado), los cuales se utilizaron como guía para reducir en la medida de lo posible la subjetividad de dichos indicadores, (véase **Tabla 4**). En total se obtuvieron 20 indicadores por competencia, los cuales aparecen en el **Anexo 10**.

Fuerza elegida para la descripción de comportamientos		Actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer, mostrándo un comportamiento íntegro, recto, transparente y justo, alineado en todo momento con la conducta moral y social especificada en el Código de Conducta del Corporativo.		
A	Situación	Tarea	Acción	Resultado
100% ■ ■ ■ ■ ■ ■	Relación con subordinados pares y superiores.	Guiar actividades	Transparente, abierto, directo y prudente al comunicarse	Mantener un clima laboral adecuado, relaciones basadas en la confianza, comunicación abierta en todos los niveles de la organización.
	Manejo de la información confidencial y pública.	Desempeño del Puesto	Resguardo, estricto apego al código ético, uso confiable de la información.	Alcance de los objetivos y los intereses del negocio, accionistas y empleados.
	Veracidad de los reportes y los indicadores.	Desempeño del Puesto	Documentar o registrar datos fidedignos en tiempo y forma.	Decisiones basadas en información y estadística verídica y confiable resolviendo oportunidades en el negocio.
	Administración de los recursos organizacionales.	Desempeño del Puesto	Cuidar, administrar y utilizar de manera óptima los recursos	Mejorar las utilidades del negocio, reducción de costos.
	Aplicación de normas, procedimientos y políticas de la organización	Desempeño del Puesto	Justo, ecuánime, presenta un buen juicio y criterio al aplicarlo	Eliminar disputas, comportamientos estandarizados o alineados de todo el personal.

**Tabla 4.** Codificación de comportamientos – Grado A de Honradez. (Organización A y Romero 2013)

De manera previa a la sesiones con personal Staff y operativo, enfocadas a la Definición de Competencias Específicas y sus Comportamientos, se realizó en un análisis temático por áreas con la colaboración de miembros del Comité, de las entrevistas, observaciones y en el caso de Operadores de Producción, los cuestionarios, los borradores de las Descripciones de Puesto, generando un listado de características que pudieran ser definidas como competencias por área (véase **Tabla 5**).

Listado de Características Encontradas			
Área de Producción o Conversión		Área de Impresión o Producción Prensas	
Administración del tiempo	Resolución de Problemas	Preocupación por el orden	Administración del tiempo
Orientación espacial y visual	Capacidad para aprender	Análisis y solución de problemas	Agudeza Visual
Organización	Aprendizaje continuo	Perfeccionismo	Productividad
Preocupación por el orden	Capacidad de análisis	Identificación con la actividad	Orientación a resultados
Sistemático o apego a procedimientos	Destreza manual	Orientación al cliente interno y externo	Calidad
Trabajo en equipo	Manejo de datos numéricos	Precisión	Adaptabilidad al cambio
Actitud de servicio	Perfeccionismo	Sentido de Urgencia	Conocimientos técnicos
Planear	Productividad	Toma de Decisiones	Búsqueda de información
Agudeza visual	Calidad	Apego a normas y procedimientos	Consciencia organizacional
Discriminación táctil	Precisión	Trabajo en equipo	Comunicación Asertiva
Rapidez	Destreza para habilidades mecánicas	Aprendizaje continuo	Capacidad para enseñar
Disposición	Dinamismo	Coloación	Agilidad motriz
Capacidad para transmitir conocimientos	Colaboración	Disposición	Rapidez

**Tabla 5.** Listado de características encontradas en el desempeño de actividades operativas. (Romero 2013)

Durante las sesiones de trabajo se condujo a los Operadores y al Staff a realizar una autoevaluación de su desempeño en relación a capacidades, destrezas, etc., y a analizar el de sus compañeros de área para determinar aquellas características que agregan valor a la organización, adicionando al listado anterior “actitud positiva” y – “confianza en sí mismo”. Posterior a la revisión del total de características en las áreas respectivas, y a la codificación del material, finalmente se obtuvo un listado de 12 competencias, 10 de estas aplicables a las dos áreas y 2 características del área de impresión, de esta manera fue necesario modificar la clasificación inicialmente planteada (por áreas), y se propusieron las 12 competencias como características del nivel operativo de la Organización en cuestión (véase **Tabla 6**).

Competencias Específicas		
Nivel Operativo		
Administración del Tiempo	Trabajo en equipo y Colaboración	Perfeccionismo Orientado al Cliente
Organización - Preocupación por el Orden	Productividad con Calidad y Seguridad	Conocimientos Técnicos
Análisis y Solución de Problemas	Disposición	Identificación con la tarea
Trabajo bajo presión	Adaptabilidad y Flexibilidad al cambio	Confianza en sí mismo

**Tabla 6.** Competencias Específicas. (Organización A y Romero 2013)

Las competencias que aparecen en la **tabla 6** se definieron y graduaron en cuatro niveles también, pensando en que se apliquen modificaciones a los procesos de R.H., de manera que los cambios de categoría vayan en función de las competencias del trabajador. Al igual que con las competencias cardinales se identificaron 5 indicadores de medición por grado, el personal Operativo en el trabajo desarrollando en las sesiones proporciono indicadores que posteriormente fueron clasificados en Situación, Tareas, Acciones y Resultados para finalmente generar las frases explicativas, las cuales aparecen en los Catálogos que se generaron para la Organización (véase **Anexo 10**).



3er. Objetivo. *“Validar la información recopilada en las Descripciones de Puesto y los Catálogos de Competencias de la Organización por la máxima conducción, garantizando la confiabilidad y aplicabilidad de la misma”.*

La validez de la información contenida en las Descripciones de Puesto la asignó el Comité de Análisis de la organización, después de la revisión detallada del documento (véase **Anexo 8**), teniendo mayor participación los coordinadores o ingenieros de proceso directamente relacionados con el cargo estudiado.

Mientras que la validez de las competencias se obtiene a través de la réplica de características encontradas por el analista, Staff y personal operativo, lo que faltaría evaluar es validez predictiva de las mismas, lo cual no está dentro de los alcances del presente proyecto.

En síntesis se logró validar el contenido del Descriptivo de un solo puesto, y los dos Diccionarios, de Competencias y Comportamientos.

4to. Objetivo. *“Designar las competencias y grados correspondientes al total de los puestos operativos que fueron analizados y descritos en la empresa manufacturera, obteniendo así los perfiles por competencias”.*

En relación al Operador de Impresión, que es el puesto que se presenta para efectos del proyecto, se lograron determinar *“aspectos superficiales”* (conocimientos y destrezas) y *“aspectos del núcleo de personalidad”* (Spencer & Spencer, 1993), éstos últimos corresponden a los Diccionarios de Competencias que se generaron en el proceso, además de los requerimientos físicos para un eficaz desempeño (véase **Anexo 8 segundo apartado denominado “Perfil de puesto”**).

El proceso que se siguió para la asignación de competencias, fue la realización de un análisis minucioso de cada una de las actividades y las competencias y comportamientos descritos en los diccionarios, por parte de los miembros del Comité de Análisis, lo anterior para realizar la asignación de manera individual y posteriormente para someter su aportación ante el grupo hasta llegar a un acuerdo, de manera que la

matriz de competencias refleja el grado mínimo de competencia que requiere una persona para ocupar el puesto y solo en relación a aquella que agregan valor en el puesto.

Para concluir con este apartado se presenta la matriz de competencias específicas para el puesto de Operador de Impresión (véase **Tabla 7**), ya que en relación a las competencias cardinales como mínimo deberá ubicarse en “Grado D” por la clasificación en base a la cual se hizo la apertura de las mismas en grados, esta matriz es el principal elemento de los Perfiles de Puesto, documento incluido en la Descripción, cabe señalar que este puesto es uno de los más complejos a nivel operativo y mejor ubicados en el tabulador de la organización en cuestión.

Matriz de Competencias Específicas para el Operador de Impresión												
	Operador de Impresión C				Operador de Impresión B				Operador de Impresión A			
Administración del Tiempo	D	C	B	A	D	C	B	D	D	C	B	A
Preocupación por el orden y Organización	D	C	B	A	D	C	B	D	D	C	B	A
Análisis y Solución de Problemas	D	C	B	A	D	C	B	D	D	C	B	A
Trabajo bajo presión	D	C	B	A	D	C	B	D	D	C	B	A
Trabajo en equipo y colaboración	D	C	B	D	D	C	B	D	D	C	B	A
Productividad con calidad y seguridad	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
Identificación con la Tarea	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
Conocimientos Técnicos	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
Perfeccionismo orientado al cliente.	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
Confianza en sí mismo	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
Disposicion	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
Adaptabilidad y flexibilidad al cambio	D	C	B	D	D	B	C	D	D	C	B	A

**Tabla 7.** Matriz de Competencias Específicas para el Operador de Impresión.  
(Organización A y Romero 2013)

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En relación al planteamiento inicial del presente estudio, mismo que hace referencia a identificar el perfil por competencias y las características substanciales de los puestos operativos como base o punto de partida de un Sistema de Gestión de R.H. por Competencias, se concluye que la metodología utilizada, si permite el alcance de los objetivos, sin embargo alcanzarlos en su totalidad requiere, controlar diversas variables, algunas fuera de nuestro alcance, como los tiempos de la Organización y disponibilidad de personal, incluyendo a sus directivos, y otras que pueden ser manipuladas, como la inversión de tiempo en aplicación y recopilación de información, lo cual depende directamente del diseño de los instrumentos y de la información que se necesite recabar.

El hecho de que los resultados del presente proyecto no hayan cubierto en su totalidad los objetivos planteados, hace necesaria la reflexión acerca de la factibilidad de dicho estudio. De esta manera, comenzamos por analizar la cantidad de tiempo que debe invertirse en un proceso con estas características, en primer lugar, se invirtieron 10 días, en el diseño y validación de los instrumentos para recopilar información, difundir el proyecto con el personal operativo, seleccionar la muestra, y tomar las capacitaciones necesarias para cumplir con la normativa en términos de seguridad industrial; 40 días (jornadas de 8 a 12 horas,) para el proceso de aplicación de instrumentos y recopilación de información de otras fuentes para los 7 puestos operativos, 15 días (jornadas de 12 o más) para la codificación o reducción de la información recabada en texto y audio para las 7 puestos, 4 días en la redacción y construcción final de una Descripción y Perfil de Puesto, la validación de su contenido y la asignación del grado de responsabilidad; 45 días en la definición de competencias y comportamientos, análisis de la información y generación de los catálogos; y finalmente 1 día para la validación de contenido de cada uno de los catálogos y la asignación de competencias para un solo perfil.

En base a lo anterior, encontramos que para obtener los resultados que presentamos en el proyecto fueron necesarios 4 meses en trabajo de campo, y que para poder concluir con el total de los objetivos, es decir con los descriptivos de 7 puestos restantes, se requieren 30 días más. Aun cuando es un proceso laborioso, me parece que es un proyecto necesario y factible por lo cual argumento lo siguiente:

Es necesario debido a que los resultados de este proceso las Descripciones y Perfiles de puesto por competencias, facilitan la mejor administración de los objetivos de RH y la estandarización de sus prácticas, permite un diseño adecuado de los procesos de reclutamiento y selección de personal, que favorecerá la mejor ubicación de las personas en los puestos para el cual están capacitadas, y por ende la productividad. Además, la organización A, requiere de documentos y manuales que reflejen la complejidad de las actividades que realiza el personal operativo de la organización, para poder transformar a su personal en una ventaja competitiva, y poder conocer las necesidades de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo.

Es factible, únicamente si el proceso se realiza por un grupo de analistas, debido a que la carga de trabajo puede ser distribuida y los resultados pueden ser entregados en plazos estipulados, y aún más viable si el estudio genera un costo para la organización, porque será la gerencia general quien responsabilizará a sus directivos del flujo del proceso y exigirá resultados, por lo que los tiempos se reducirán de manera significativa. Cabe señalar que desde mi perspectiva es un proceso que no puede generalizarse a toda la organización, únicamente aplicaría a puestos operativos clave, por la precisión y la cantidad de especificaciones que se requiere en el personal, para el resto del personal operativo podría recurrirse a métodos más rápidos y con menor cantidad de instrumentos como el método DACUM, método de análisis que de acuerdo con Norton (1997), involucra a un facilitador y a un comité de 5 a 12 trabajadores expertos en su posición, ocupación u otra área de análisis, cuyo resultado es una representación detallada y grafica de las funciones y tareas realizadas en el puesto, identificándose de la manera más clara y precisa posible, lo que el trabajador debe “conocer” y “saber hacer” para desempeñarse exitosamente en la ocupación u oficio

en cuestión. Mientras que para el personal Staff lo más recomendable es a través de entrevistas con quien desempeña el puesto y superiores.

En relación al proceso de Análisis y Descripción de puesto que se realizó en la Organización A para poder determinar el perfil de sus puesto operativos, se concluye que de las técnicas propuestas para este proceso tomadas de autores como, Fernández-Ríos, Dessler y Chiavenato, el instrumento base para el análisis de puestos operativos es la observación directa en el área de trabajo, la cual permite familiarizarse con el puesto, el área de trabajo asignada, el funcionamiento de maquinaria y equipos, y con conceptos técnicos, de lo contrario difícilmente se podría hacer una representación del puesto con datos obtenidos de cuestionarios o entrevistas. La observación directa enriquece y desglosa procedimientos que con la práctica el trabajador los ha automatizado, de tal manera que al solicitar referencias de los mismos elimina pasos fundamentales. Además este proceso facilita la identificación de destrezas, rasgos y características del individuo, al mismo tiempo que denota conocimientos técnicos relacionados con desempeño del puesto y la ejecución de diversos procesos.

Refiriéndonos a la descripción y perfil de puesto que se presenta como uno de los resultados de la investigación, sorprende la cantidad de actividades encontradas y la complejidad de las mismas, al expresarlo así, no significa que esperáramos tareas con baja exigencia por ser un puesto operativo, lo que genera sorpresa, es que siendo un perfil complejo no estuviera identificado por la organización, y el hecho de que actualmente los proceso de evaluación o selección de personal para éste puesto se realice de manera intuitiva, en base a la experiencia que coordinadores y líderes tienen del proceso, características que se repiten con todos los puestos de la organización.

Uno de los resultados inesperados se relaciona con el sentimiento de inequidad por parte de los trabajadores, lo cual guarda relación con lo anterior debido a que dicho sentimiento lo manifestaron durante las entrevista de análisis y descripción de puestos, como parte de sus inquietudes y dudas acerca del uso de la información, de los 58 trabajadores el total de ellos expreso inconformidades con evaluaciones de desempeño

y asignación de categorías, argumentando la poca o nula formalidad del proceso y desconocimiento de los indicadores que le son medidos o evaluados, lo que genera una situación poco satisfactoria en los trabajadores porque no se les guía hacia el cumplimiento de la meta esperada, ni siquiera alcanzan a distinguir las áreas de oportunidad. Cabe señalar que este sentimiento de injusticia aparece muy poco dentro del registro formal de las causas de baja, sin embargo, por lo que podemos observar es el común denominador del personal, ocasionado en parte por los procesos de administración del recurso humano que a la fecha se aplican.

Lo anterior denota la necesidad de un cambio de perspectiva en la administración de recursos humanos de la organización, lo cual hace necesaria la descripción y perfil de puestos no de manera tradicional, sino por competencias para solventar las áreas de oportunidad ya mencionadas, por ello se sugiere, continuar con el estudio de los 7 puestos restantes concluyendo así con el nivel operativo de la organización y estableciendo una base firme para el inicio de un sistema de gestión por competencias.

El inicio de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias en la Organización A requirió de la participación de Personal Directivo, y en nuestro caso del personal operativo, lo cual dificultó el flujo de las actividades realizadas con dicho proceso. En primer lugar, porque siendo una organización competitiva, difícilmente los directivos dedican parte de su jornada laboral a actividades que aunque parezcan interesarles, no es una actividad que refleja un número inmediato en las métricas que constantemente se les evalúan, y en segundo lugar porque la competitividad de la organización depende de su nivel de productividad, por lo cual retirar por periodos de tiempo a su talento humano de las máquinas implicaba pérdidas, medibles y cuantificables. Debido a lo anterior es indispensable que los directivos consideren el resultado de un proceso de esta naturaleza como un valor agregado a sus actividades, como parte de un proceso de mejora continua enfocado en la administración del talento, de esta manera se involucran y se comprometen, enriqueciendo los resultados con su experiencia y conocimiento del negocio.

En este sentido, el reto fundamental y el mayor aprendizaje consistió en diseñar las estrategias para lograr el involucramiento y la convicción de participar en el proceso, tanto de directivos como de personal operativo, diseñando las sesiones de trabajo de manera que pudieran ser eficaces y eficientes.

Es importante mencionar que la metodología de Martha Alles, en la cual se basa el presente proyecto representa una guía de aplicación del enfoque por competencias a los procesos de recursos humanos, sin embargo, para quienes nos involucramos en la identificación y definición de competencias de una determinada organización, queda en lagunas de contenido siendo necesario recurrir a autores base como Spencer y Spencer quienes muestran en sus obras resultados de diversos estudios en diferentes países sobre qué hacer y cómo determinar las competencias, cómo evaluarlas, hasta obtener una validez predictiva.

De lo anterior se desprende la siguiente sugerencia que se refiere a diseñar un proceso de seguimiento y evaluación de las competencias identificadas en el personal operativo, midiendo y evaluando su desempeño en periodos de tiempo establecidos con el objeto de identificar si efectivamente dichas competencias más allá de una validez de contenido, son capaces de predecir el desempeño eficaz en cada uno de los empleados a nivel operativo.

Para concluir es necesario subrayar las ventajas que representa para una organización describir sus puestos y perfiles con un enfoque centrado en competencias, ventaja que se traduce en competitividad y rentabilidad del negocio como resultado de la alineación de las necesidades de los individuos con las de la organización, al mismo tiempo que la organización alinea sus procesos de administración del recurso humano a las estrategias del negocio, diseñado proceso por competencias. Una organización con un sistema de administración de recursos humanos congruente con la estrategia organizacional tiene mayores probabilidades de cumplir con las metas establecidas.

Con fundamento en lo anterior se sigue comenzar por desarrollar un programa de Selección de personal congruente con las especificaciones de los puestos, donde además de los conocimientos se evalúen las competencias “profundas”, así definidas por Spencer y Spencer (1993), utilizando técnicas de simulación, entrevistas por competencias, pruebas psicométricas, etc.



## REFERENCIAS

- Aguillón, Á. A. (Julio de 2007). Captación del Talento Humano por Competencias. *Diplomado en Administración del Capital Humano*. Monterrey, Nuevo León, México: CAINTRA.
- Alles, M. A. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alpander, G. G. (1985). *Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos*. Colombia: Norma S.A.
- AON y la Asociación de Maquiladoras y Manufactureras de Exportación de Nuevo León, A.C. (2011). Industry Compensation Survey. Monterrey, Nuevo León.
- Arenas G., C., & Suárez B., Z. (Marzo de 2008). Tesis. *Modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente*. Cumaná.
- Barreiro, P. L., & Puerto Albandoz, J. (2001). Management Mathematics for European Schools. *Población y muestra. Técnicas de muestreo*. España: Universidad de Sevilla.
- Bittel, L. R., & Newstrom, J. W. (1993). *Lo que todo supervisor debe saber*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta. ed.). Colombia: McGraw - Hill Interamericana S.A.
- Chruden, H. J., & Sherman, A. (1993). *Administración de Personal*. México: CECSA.
- Cinterfor/OIT. (1997). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de <http://www.ilo.org/americas/publicaciones>
- Contreras, I. M. (26 de Abril de 2006). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. *VI Jornadas de Investigación del DAC-UCLA*. Barquisimeto, Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Decanato de Administración y Contaduría. Centro de Investigación.
- Coronado, E. M., & Pimentel Félix, A. F. (s.f.). Liderazgo conductual y causas externas e internas de rotación de los operadores. Ciudad Juárez, México: Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, Departamento de Estudios de Posgrado e Investigación.
- Costa, V. F. (Julio de 2008). Diseño e Implementación de un sistema integrado de la gestión del talento humano por competencias en la empresa JULIECOM S.A. Tesis. Sangolquí, Ecuador: Escuela Politécnica del Ejército. Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio.

- CPM. (2011). Headcount. Nuevo León.
- Descals, F. J. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G., & Varela, R. A. (2008). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5ta. ed.). México: Peason Prentice Hall.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Diaz de Santos.
- Fitz-enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de recursos humanos*. España: Ediciones Deusto S.A.
- Gavidia, Y., & Méndez, C. (Abril de 2012). Diseño de un Plan de Gestión de Recursos Humanos basado en el Modelo de Gestión por Competencias. *REDIP. UNEXPO. VRB*, 2(1).
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2004). *Managing Human Resources*. Nueva York: Prentice Hall.
- Hernando, M. P. (Noviembre de 2007). Tesis. *Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar de Plata*. Mar de Plata: Universidad Nacional de Mar de Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maestría en Administración de Negocios. Recuperado el Enero de 2013, de [http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando\\_mp.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando_mp.pdf)
- Jiménez, D. P. (2007). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea, S.A. De Ediciones.
- Mulder, M. (Enero de 2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Profesional*(40), 5-24.
- Norton, R. (1997). *DACUM handbook* (2da. ed.). Ohio State: Univerity Center on Education and Training for Employment.
- Olalla, M. F. (2007). Guía de dirección de recursos humanos para un emprendedor. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XL, 421-448.
- Organización. (2011). Reporte de Rotación de Personal. Nuevo León.
- Organización A. (2010). Headcount. Nuevo León.
- Organización A. (2012). *Headcount*. Nuevo León.
- Polimeni, R. S., Fabozzi, F., Adelberg, A., & Kole, M. (1994). *Contabilidad de Costos, Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales*. Colombia: McGraw-Hill.
- Ponce, A. R. (2005). *Administración de Personal. Relaciones Humanas*. México: Limusa, Noriega editores.

- Roberto, F., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (Marzo 2008). Factores que originan la rotacion de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3 (1), 65-99.
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Schein, E. H. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. (G. M. Manzur, Trad.) Fondo Educativo Interamericano.
- Schmelkes, C., & Elizondo Schmelkes, N. (2010). *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)* (3a ed.). Méxiso: OXFORD.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Evaluación de Competencias en el Trabajo. Modelos para un Desempeño Superior*. New York.
- Varela, R. A. (2006). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Prentice Hall.

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.

1. <b>Figura 1.</b> <i>Índices de rotación de personal sindicalizado.</i> .....	15
2. <b>Figura 2.</b> <i>Causas de rotación de personal sindicalizado.</i> .....	16
3. <b>Figura 3.</b> <i>Distribución de Bajas por Antigüedad en la organización.</i> .....	17
4. <b>Figura 4.</b> <i>Costo de Rotación de Personal año 2012</i> .....	18
5. <b>Figura 5.</b> <i>Técnicas de Administración de Personal (Chiavenato, 2000)</i> .....	34
6. <b>Figura 6.</b> <i>Pirámide de Competencias de Lespinger (Alles, 2011)</i> .....	41
7. <b>Figura 7.</b> <i>Clasificación de Competencias de Spencer y Spencer (Alles, 2011)</i> ....	43
8. <b>Figura 8.</b> <i>Metodología de Martha Alles. Capital Humano (Alles, 2011)</i> .....	52
9. <b>Figura 9.</b> <i>Aplicación del Modelo (Alles, 2011)</i> .....	55
10. <b>Figura 10.</b> <i>Análisis y Descripción de Puestos (Alles, 2011)</i> .....	57
11. <b>Tabla 1.</b> <i>Procesos básicos de la Administración de Personal</i> <i>(Chiavenato, 2000)</i> .....	32
12. <b>Tabla 2.</b> <i>Contenido de la Descripción y Análisis de Cargo (Chiavenato, 2000)</i> ..	36
13. <b>Tabla 3.</b> <i>Competencias Cardinales</i> .....	85
14. <b>Tabla 4.</b> <i>Codificación de Comportamientos (Organización A y Romero 2013)</i> ..	86
15. <b>Tabla 5.</b> <i>Listado de Características encontradas (Org. A y Romero 2013)</i> .....	86
16. <b>Tabla 6.</b> <i>Competencias Específicas (Org. A y Romero 2013)</i> .....	87
17. <b>Tabla 7.</b> <i>Matriz de Competencias específicas para el operador de impresión</i> <i>(Organización A y Romero 2013)</i> .....	89



ANEXO 1. Listado de elementos muestrales.

Intervento N°	NOMBRE COMPLETO	No. de Empleado	Sexo	DEPARTAMENTO	Grupo	ANTIGÜEDAD							Categoría / Puesto Asignado	Antigüedad (Días)	Antigüedad (años)	Fecha de Ingreso	Edad	Estado Civil	Grado de Estudios
						1	2	3	4	5	6	7							
3	Miguel Antonio Aguilera Torres	78436	M	[B]1	[P]2							351	0.86144836	22-ene-12	3	2	Secundaria		
7	Jesus Isaac Sandoval Mancillo	78507	M									316	0.65753245	27-feb-12	3	1	Secundaria		
9	Alma Nelly Ballester Medina	78511	F									316	0.65753245	27-feb-12	4	1	Secundaria		
11	Jose Eduardo Villegas Ramos	78522	M									313	0.85783427	01-mar-12	4	2	Carrera Técnica		
12	María Magdalena de Aligandro Reyes	78530	F									309	0.844675342	05-mar-12	4	3	Carrera Técnica		
14	Leticia Surtita Cardona	78531	F									281	0.78963014	02-abril-12	1	1	Secundaria		
21	Brenda Benicenis Maria Ramos	78734	F									194	0.63150649	28-jun-12	4	3	Preparatoria		
24	María Isabel Maldonado Rivera	78783	F									155	0.42465734	06-ago-12	4	2	Secundaria		
35	María Gabriela Lopez Bernal	78881	F									113	0.39389941	17-ago-12	4	2	Secundaria		
36	Jose David Bocaranga Diaz	78883	M									113	0.39389941	17-ago-12	7	2	Secundaria		
43	Juan Manuel Villalobos Ramirez	78978	M									71	0.19452046	29-oct-12	4	2	Secundaria		
44	Jose Eric Alejandro Peña Reyes	78995	M									71	0.19452046	29-oct-12	2	2	Carrera Técnica		
46	Jose Guillermo Etrada Macielsuma	78996	M									54	0.14748205	15-nov-12	2	2	Carrera Técnica		
47	Felipe Garcia Infante	79033	M									47	0.12876123	22-nov-12	5	2	Preparatoria		
50	Santia Ayala Jimenez	79153	F									1728	4.734246575	15-abr-08	5	2	Secundaria		
52	Guadalupe Rodriguez Torres	77095	M									957	2.421917808	27-may-10	5	2	Carrera Técnica		
55	Juan Dario Martinez Garcia	77033	M									979	2.482191781	07-may-10	4	2	Carrera Técnica		
61	René Paul Torres Garcia	77491	M									708	1.939726207	31-ene-11	2	2	Secundaria		
63	Laura Manuela Ballester Mandujano	77821	F									638	1.47945205	11-abr-11	2	2	Carrera Técnica		
70	Brenda Elizabeth Medina Gonzalez	78135	F									505	1.383561644	22-ago-11	3	2	Secundaria		
71	Linda Eimerada Comacho Navarro	78136	F									505	1.383561644	22-ago-11	4	2	Secundaria		
73	Marcos Abraham Garcia Obregon	78325	M									421	1.133424658	14-nov-11	3	1	Carrera Técnica		
152	Juan Carlos Perez Rodriguez	74697	M									1827	6.005479452	08-ene-08	4	2	Secundaria		
63	Lidia Cadenia Cierda	72748	F									2240	6.136986201	21-nov-06	5	2	Secundaria		
87	Judith Rosario Puentes Perez	73032	F									2157	5.95989941	12-feb-07	5	1	Secundaria		
93	Luis Alberto Guerrero Arlindo	74826	M									1792	4.93989941	12-feb-09	5	2	Preparatoria		
97	Hilda Yolanda Danilo Moreno	75031	F									1702	4.63013699	12-may-08	5	2	Secundaria		
102	Jessica Iveth Sanchez Narin	75596	F									1595	4.356164844	27-ago-08	3	2	Preparatoria		
103	Benjamin Servantes Flores	75616	M									1590	4.356164844	27-ago-08	3	2	Preparatoria		
110	Jose Eduardo Lopez Rodriguez	75908	M									1457	3.991780822	12-ene-09	5	2	Secundaria		
121	Silvia Guadalupe Benitez Muñoz	76087	F									1380	3.780821918	30-mar-09	5	2	Carrera Técnica		
134	Andrés Flores Merceda	76025	M									1422	3.895899411	16-feb-09	4	2	Carrera Técnica		
135	Lisandra Torres Ibarra	76024	M									1422	3.895899411	16-feb-09	4	2	Carrera Técnica		
136	Fernando Gonzalez Chavez	76058	M									1408	3.657534247	02-mar-09	3	2	Carrera Técnica		
142	Reyna Alvarez Hernandez	76167	F									1373	3.761443836	05-abr-09	6	2	Carrera Técnica		
145	Julian Arceaga Galvez	77120	M									944	2.58630137	09-jun-10	5	2	Secundaria		
160	Jose Francisco Alvarez	26588	M									100	0.273972603	01-oct-12	2	1	Preparatoria		
161	Juan Carlos Hernandez Sotat	79453	M									195	0.534246575	28-jun-12	2	2	Secundaria		
165	Antonio Hernandez Gonzalez	74962	M									1772	4.854794521	03-mar-08	4	2	Secundaria		
170	Edgardo Giovanni Vazquez Camero	76112	M									1393	3.644675342	17-mar-09	2	1	Preparatoria		
174	Pedro Zarate Torres	76288	M									1331	3.446675342	18-may-09	4	2	Preparatoria		
174	Victor Lara Alvarez	76257	M									1338	3.646675342	11-may-09	4	2	Secundaria		
177	Yolanda Ibarra Chaverria	76093	F									1401	3.83856164	09-mar-09	4	3	Secundaria		
221	Jose Angel Tujiño Mendoza	78750	M									194	0.53150649	28-jun-12	2	2	Secundaria		
164	Juan Antonio Peña Sepulveda	76790	M									1086	2.75342466	18-ene-10	4	3	Secundaria		
188	Daniel Morales Eniquez	78775	M									173	0.273972603	19-jun-12	3	2	Secundaria		
189	Monster Christian Luna Puente	77547	M									761	2.884931507	09-dic-10	6	3	Secundaria		
192	Ricardo Alonso Aquino Pesino	78929	M									85	0.232815712	15-oct-12	5	2	Secundaria		
194	María Isabel Zamorán Cortizas	78455	F									231	0.432815712	22-may-12	3	2	Secundaria		
201	Mario Alberto Medrano Rodriguez	78672	M									225	0.616438356	28-may-12	5	2	Secundaria		
208	Adrian Sanchez Hernandez	78812	M									152	0.416438356	09-ago-12	7	2	Preparatoria		
207	Roberto Clemente Reyes Ortiz	78536	M									302	0.82789726	12-mar-12	4	2	Secundaria		
208	María Guadalupe Villegas Ortiz	73978	F									1961	5.37540274	27-ago-07	5	1	Secundaria		
215	Juan Manuel Antonio Hernandez Garcia	78526	M									309	0.544675342	05-mar-12	4	2	Preparatoria		
217	Morfin Alejandra Diaz Etovel	78100	M									526	1.44109889	01-ago-11	6	2	Secundaria		
224	Jose Bocanegra Moncada	78865	M									120	0.328767123	10-sep-12	2	2	Secundaria		
183	Enrique Silva Garcia	77300	M									868	2.278821912	24-ago-10	3	2	Preparatoria		
183	Manuel Eduardo Juarez Lopez	78956	M									78	0.21389843	22-oct-12	3	2	Preparatoria		

ANEXO 2. Hoja de Observación.

 <div style="text-align: center;"> <p>Universidad Autónoma de Nuevo León</p> <p>Maestría en Psicología con orientación en Psicología Laboral y Organizacional</p> <p><b>HOJA DE OBSERVACIÓN</b></p> <p><b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS</b></p> </div> 	
Puesto:	Fecha:
OBSERVACIONES	
Actividades que realiza en el desempeño de su puesto (Indicar cuáles se supervisan y cuáles no)	
Resultados o productos obtenidos de cada una de las actividades que realiza	
Patrones de ejecución de las tareas realizadas	
Equipos y /o herramientas que utiliza para la ejecución de sus tareas	
Procedimientos de seguridad o medidas de protección suya y de terceros	
Equipo de Protección Personal (EPP) utilizado para la realización de las actividades	
Interacción con: (Observar el objetivo de la misma)	
Condiciones Físicas (horas de trabajo, períodos de descanso, ritmo de trabajo, esfuerzo físico, condiciones del área)	
Habilidades o destrezas observables en el desempeño del puesto	
Control de calidad del producto / Cómo	
Otras	
Observaciones:	
Elaboró	Lic. Jacqueline Romero Martínez

### ANEXO 3. Entrevista Semiestructurada para Análisis de Puestos.

 <div style="text-align: center;"> <b>Universidad Autónoma de Nuevo León</b>  <b>Maestría en Psicología con orientación en Psicología Laboral y Organizacional</b>  <b>ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</b>  <b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS</b> </div> 	
<b>A. Identificación del Puesto</b>	
1	¿Cuál es el nombre del puesto que desempeña?
2	¿Cuál es la posición que ocupa el puesto dentro del departamento y de la organización total?
3	¿Cuál es su nivel salarial?
4	¿En qué horario desempeña sus actividades?
<b>A. Generalidades del Puesto</b>	
5	¿En qué consiste el propósito fundamental de éste puesto? (su razón de ser)
6	¿Cuáles son las funciones y objetivos principales del puesto que usted desempeña? (orden de importancia)
7	¿Cuáles son las actividades que debe realizar para alcanzar cada uno de los objetivos o funciones principales anteriormente especificadas? (Describa cada una de ellas en orden) (Identifique inicio y fin)
8	En caso de que las realice en base a procedimientos ya establecidos, describa ¿cuáles son esos procedimientos?
9	¿Qué herramientas o equipos utiliza en la ejecución de sus tareas?
10	En términos de intervalos de tiempo, ¿con qué frecuencia realiza cada una de las actividades?
11	¿Cuáles actividades le son supervisadas y cuáles no?
12	En el caso de dirigir o tener bajo su cargo una plantilla de personal, ¿cuáles son las actividades a realizar en función de lo anterior?
13	En caso de que la supervisión de labores forme parte de sus funciones, describa el método que utiliza e indique ¿cuáles y cuántos puestos son los que supervisa?
14	¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza? y ¿Cuál es el procedimiento que se sigue? (los reportes generados requieren llenado de formatos preestablecidos)
15	En relación a las actividades que desempeña ¿qué acciones de seguridad le corresponde emprender para garantizar su integridad física y la de sus compañeros, es decir para garantizar que el proceso que se realiza es seguro?
16	¿Cuáles son los indicadores o metas a lograr que sabe que se toman en cuenta en el desempeño de sus actividades? (KPI's)
17	En el puesto que desempeña, ¿cómo hace usted para controlar la calidad del producto? (procedimientos de calidad)
18	¿Existe similitud entre las funciones y actividades que usted realiza en este puesto, con las que se ejecutan en otros puestos de la organización?
19	En caso de que suceda lo anterior, ¿cuáles son esas funciones o actividades y con qué puestos?
20	De todas las actividades que realiza en el desempeño de su puesto, cuáles son de mayor interés para usted, ¿cuáles disfruta hacer más que otras?
<b>B. Responsabilidades del Puesto</b>	
21	¿Cuáles son las responsabilidades del puesto, además de las funciones que ya mencionó? (Indagar en relación a dinero, valores, documentos/ información confidencial/ trámites administrativos/métodos y procesos/materiales, equipo y maquinaria, supervisión o instrucción de personal/seguridad de terceros)
<b>C. Entorno Operativo</b>	
22	Para poder realizar de una mejor manera sus actividades ¿con quién tiene que mantener comunicación dentro y fuera de la empresa? y ¿cuál es el objetivo de establecer dicha relación?
23	¿Cuáles son las áreas o procesos que están vinculados de manera directa con las actividades que desempeña?
24	Describa las características físicas y ambientales del área destinada para la realización de sus funciones (proximidad física, iluminación, ventilación, sonido, niveles de ruido, distracción, temperatura, expuesto a contaminantes, espacio estrecho, posiciones, higiene)
25	Condiciones de seguridad de su área de trabajo, ¿Cuáles son las medidas de protección suya y de terceros?
26	En relación al trabajo que ejecuta ¿existe alguna exigencia física o esfuerzos físicos necesarios para un óptimo desempeño?
27	Describa ¿cómo es el ritmo de trabajo en el puesto? Incluyendo períodos de descanso y horas de trabajo
28	¿Cuál es el equipo de Seguridad o Equipo de Protección Personal que utiliza para el desempeño de sus funciones?
29	¿Existen peligros o condiciones de riesgo de trabajo no comunes a las que se expone en su trabajo?
30	¿Cuáles son los principales riesgos a los que se expone de manera continua en su trabajo? (enfermedades, altura, etc.)





## Entrevista Semiestructurada para Análisis de Puestos (2ª parte)

D. Especificaciones del Puesto COMPETENCIAS	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
31	¿Cuál es su nivel de estudios?
32	¿Cuáles son sus áreas de acentuación? En relación a la formación académica o formal.
33	¿Qué cursos o adiestramiento se tiene y se requiere pues contribuyen de manera directa en la ejecución de sus funciones?
34	¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo?
35	¿Qué conocimientos informáticos posee? (uso de computadora, paquetería, especifique)
36	¿Qué conocimientos específicos debe tener para desarrollar apropiadamente sus funciones? (no producto de la educación formal)
37	¿Qué otras herramientas o equipos es indispensable manejar o conocer su funcionamiento para entender el proceso en su totalidad?
<b>EXPERIENCIA (Destrezas o habilidades)</b>	
38	¿Qué experiencia necesita tenerse para poder llevar a cabo las funciones y actividades del puesto (especialización práctica)
39	¿Cuánto tiempo de experiencia tenía antes de desempeñarse en el puesto actual?
40	¿Qué habilidades tiene que le permiten ejecutar apropiadamente sus funciones? (aspectos superficiales)
<b>COMPETENCIAS (Difícil Detección)</b>	
41	Cómo se describe a sí mismo, ¿Qué actitudes y valores posee y ha desarrollado para desempeñar apropiadamente sus funciones?
<b>E. Otros requerimientos del puesto</b>	
42	¿Las funciones y responsabilidades del puesto requieren disponibilidad para viajar? De ser así ¿Cuál es el promedio de los viajes realizados?
43	¿Con qué frecuencia se realizan viajes?
44	¿Su trabajo requiere de cubrir periodos especiales de trabajo? ¿Con qué frecuencia?
45	¿En el desempeño de su trabajo usted está expuesto a condiciones de estrés? ¿Cuáles?
Entrevistador	Lic. Jacqueline Romero Martínez



ANEXO 4. Cuestionario de Análisis de Puesto.

		Universidad Autónoma de Nuevo León Maestría en Psicología con orientación en Psicología Laboral y Organizacional CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTO ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS OPERATIVOS			
			Fecha:		
			Escolaridad:	K/Prim <input type="radio"/> Sec. <input type="radio"/> Prep <input type="radio"/> Univ. <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/>	
Nombre (s)	Apellido Paterno	Apellido Materno	Especifique:		
Puesto:			Años de experiencia:		
Supervisor:			Departamento:		
Cursos o capacitaciones que ha tomado:			Inglés:	Básico <input type="radio"/> Intermedio <input type="radio"/> Avanzado <input type="radio"/> Nulo <input type="radio"/>	
Experiencia laboral (otros puestos o áreas en las que se ha desempeñado):					
EXPLICACIÓN					
El análisis del puesto es un proceso que se realiza para poder determinar las tareas que se realizan en el puesto, "Operador de Producción", junto con las habilidades, conocimientos, responsabilidades, etc., que son necesarios para el buen desempeño, y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizarán para preparar una descripción de puestos. Pídale a su Supervisor o al analista del puesto una explicación de los usos de las descripciones de puestos y realice las preguntas necesarias para que podamos resolver sus dudas.					
PROCEDIMIENTO					
Complete los espacios de arriba, y en la siguiente sección describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Indique la frecuencia (Diaria, semanal, mensual, esporádica) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de explicar y dar suficiente información acerca de cada tarea que realiza, para que las personas que no conozcan su trabajo comprendan lo que hace un "Operador de Producción". Si tiene alguna pregunta, solicite ayuda al Analista o al Supervisor.					
SECCION 1					
1	Tarea (¿Qué hace?)				
Procedimiento (¿Cómo lo hace, cuáles son los pasos a seguir desde que inicia hasta que termina?)					
Propósito de la tarea (¿Por qué lo hace?)					
Frecuencia (Diaria, semanal, etc.)			Tiempo en que realiza la tarea		Se supervisa la tarea Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
2	Tarea (¿Qué hace?)				
Procedimiento (¿Cómo lo hace, cuáles son los pasos a seguir desde que inicia hasta que termina?)					
Propósito de la tarea (¿Por qué lo hace?)					
Frecuencia (Diaria, semanal, etc.)			Tiempo en que realiza la tarea		Se supervisa la tarea Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
3	Tarea (¿Qué hace?)				
Procedimiento (¿Cómo lo hace, cuáles son los pasos a seguir desde que inicia hasta que termina?)					
Propósito de la tarea (¿Por qué lo hace?)					
Frecuencia (Diaria, semanal, etc.)			Tiempo en que realiza la tarea		Se supervisa la tarea Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
4	Tarea (¿Qué hace?)				
Procedimiento (¿Cómo lo hace, cuáles son los pasos a seguir desde que inicia hasta que termina?)					



Cuestionario de Análisis de Puesto (2ª parte).

Propósito de la tarea (¿Por qué lo hace?)			
Frecuencia (Diaria, semanal, etc.)		Tiempo en que realiza la tarea	
		Se supervisa la tarea Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
<b>5</b>	Tarea (¿Qué hace?)		
Procedimiento (¿Cómo lo hace, cuáles son los pasos a seguir desde que inicia hasta que termina?)			
Propósito de la tarea (¿Por qué lo hace?)			
Frecuencia (Diaria, semanal, etc.)		Tiempo en que realiza la tarea	
		Se supervisa la tarea Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
<b>6</b>	Tarea (¿Qué hace?)		
Procedimiento (¿Cómo lo hace, cuáles son los pasos a seguir desde que inicia hasta que termina?)			
Propósito de la tarea (¿Por qué lo hace?)			
Frecuencia (Diaria, semanal, etc.)		Tiempo en que realiza la tarea	
		Se supervisa la tarea Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?			
a.			
b.			
c.			
<b>SECCION 2</b>			
Describa las metas que tiene que alcanzar y que sirven para evaluar su desempeño en el puesto.			
Meta	Descripción		Tiempo
Ej: Producción	Es necesario que produzca 96,000 unidades		Por turno 8 hrs
¿Qué tipo de máquinas/equipo/herramientas utiliza al realizar las actividades de su puesto?			
Maquinaria:			
Equipo de Protección Personal:			
Herramientas de trabajo:			
Programas de computación que utiliza:			
¿Cuál es el procedimiento que sigue para reportar las actividades que realizó durante el turno?			
¿A quién(es) reporta sus actividades?			
Describa paso a paso cómo les informa de lo que hizo			
Mencione ¿cuáles son los documentos o formatos donde registra sus actividades diarias?			
¿De qué es responsable en el puesto que desempeña?			

Cuestionario de Análisis de Puesto (3ª parte).

<b>¿De qué es responsable en el puesto que desempeña?</b>		
<b>Describa las condiciones de su ambiente de trabajo. También considere aquello que está en su área de trabajo y considera que dificulta su buen desempeño.</b>		
<b>Iluminación</b>	Adecuada <input type="radio"/> Inadecuada <input type="radio"/>	¿Por qué?
<b>Ventilación</b>	Adecuada <input type="radio"/> Inadecuada <input type="radio"/>	¿Por qué?
<b>Nivel de ruido</b>	Adecuado <input type="radio"/> Inadecuado <input type="radio"/>	¿Por qué?
<b>Temperatura</b>	Adecuada <input type="radio"/> Inadecuada <input type="radio"/>	¿Por qué?
<b>Espacios</b>	Adecuados <input type="radio"/> Inadecuados <input type="radio"/>	¿Por qué?
<b>Limpieza</b>	Adecuada <input type="radio"/> Inadecuada <input type="radio"/>	¿Por qué?
<b>Expuesto a contaminantes</b>	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	¿Cuáles?
<b>Seguridad</b>	Adecuada <input type="radio"/> Inadecuada <input type="radio"/>	¿Por qué?
<b>Otras</b>		
<b>Mencione los puestos de la organización con los que se relaciona para poder desempeñar sus actividades.</b>		
<b>Puesto:</b>	<b>Objetivo de la relación:</b>	
<b>Puesto:</b>	<b>Objetivo de la relación:</b>	
<b>Puesto:</b>	<b>Objetivo de la relación:</b>	
<b>Puesto:</b>	<b>Objetivo de la relación:</b>	
<b>Accidentes que podrían ocurrirle al desempeñar su trabajo</b>		<b>¿En su puesto es necesario que cubra tiempo extra?</b>
<b>Más comunes</b>		Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Frecuencia _____
<b>Menos comunes</b>		<b>¿Siente que su trabajo es estresante?</b>
		Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> ¿Por qué? _____
<b>POR ÚLTIMO</b>		
<b>Nos gustaría saber ¿Cómo se describe usted a sí mismo? ¿Cuáles son sus valores? ¿Qué habilidades tiene?</b>		
<b>¡GRACIAS !!!</b>		
Elaboró	Lic. Jacqueline Romero Martínez	

ANEXO 5. Formato de Registro de Competencias.







	Universidad Autónoma de Nuevo León Maestría en Psicología con orientación en Psicología Laboral y Organizacional FORMATO DE REGISTRO DE COMPETENCIAS CARDINALES SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS		
Nombre (s)      Apellido Paterno      Apellido Materno		Fecha:	
Puesto:		Departamento:	
COMPETENCIAS CARDINALES			
1	Misión, Visión y Valores	Competencias	Grados de Competencia
	Lluvia de ideas		a. b. c. d. a. b. c. d. a. b. c. d. a. b. c. d.

Competencia					
Fuerza elegida para la descripción de comportamientos					
<b>A</b>	100%	Situación	Tarea	Acción	Resultado
<b>B</b>	75%	Situación	Tarea	Acción	Resultado
<b>C</b>	50%	Situación	Tarea	Acción	Resultado
<b>D</b>	25%	Situación	Tarea	Acción	Resultado

Elaboró

Lic. Jacqueline Romero Martínez

Formato de Registro de Competencias (2ª parte).

		Universidad Autónoma de Nuevo León Maestría en Psicología con orientación en Psicología Laboral y Organizacional FORMATO DE REGISTRO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS				
Nombre (s)			Apellido Paterno		Apellido Materno	
Puesto:			Fecha:			
Puesto:			Departamento:			
DETERMINACIÓN DE KPI'S						
I	Puestos a Analizar	Métricas (Indicadores de producción)	Descripción de la métrica			
I						
II.						
III.						
IV.						
V.						
Área			Competencia			
Fuerza elegida para la descripción de comportamientos						
A	Situación		Tarea	Acción	Resultado	
						
B	Situación		Tarea	Acción	Resultado	
						
C	Situación		Tarea	Acción	Resultado	
						
D	Situación		Tarea	Acción	Resultado	
						
Elaboró			Lic. Jacqueline Romero Martínez			

## ANEXO 6. Ejercicio Práctico. Definición de Competencias.



### EJERCICIO PRÁCTICO “DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS”

Dirigido a personal STAF (Comité de análisis)



#### Introducción

A manera de introducción comenzaré describiendo de manera general el plan de trabajo para ésta fase, en la cuál es imprescindible la participación de ustedes, los directivos de la organización, quienes conforman el comité de análisis con objeto de definir el modelo de competencias. Su involucramiento implica participar activamente en la definición de cada competencia y, luego, validar los textos donde se plasman las diversas definiciones, en su versión final. Ustedes por su experiencia y compenetración en el negocio y la actividad, son quienes mejor pueden aportar las ideas básicas para construir el modelo. A partir de estos conceptos, trabajando en equipo llevaremos estas ideas al formato de competencias, constituyendo un modelo que no sólo sea aplicable sino que, por sobre todo permita alcanzar la estrategia organizacional.

Para esta fase se contempla iniciar con un taller y continuar con 3 sesiones de trabajo, para facilitar la 1ª sesión, además del taller se diseñó el presente ejercicio de análisis previo a la sesión.

**Ejercicio Previo a la 1ª sesión:** Reflexión y sensibilización para definir un modelo de competencias haciendo la revisión de la Visión de la empresa: hacia dónde vamos, los objetivos, y la Misión: qué hacemos, y todo el material disponible con relación a la estrategia (políticas, código de conducta, valores, etc.). El material anterior servirá para que individualmente se realice el ejercicio de definición y descripción de competencias y comportamientos de manera individual, mismas que se discutirán de manera grupal en la sesión.

**1ª Sesión.** Definición y descripción de competencias cardinales (organizacionales), grados de competencia y ejemplos de comportamientos para cada grado.

#### Ejercicio

Antes de comenzar a describir el método de trabajo para este ejercicio, es preciso destacar algunos aspectos fundamentales que nos sitúan en el contexto y facilitan su entendimiento, para garantizar que tanto el ejercicio como la sesión de trabajo sean efectivas y se obtengan los resultados deseados.

##### a) Aspectos Fundamentales

*Modelo de management por competencias:* El propósito de la implantación de un modelo por competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí, por un lado, logran que las personas que integran la organización estén alineadas con las estrategias, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que la alineación sea más efectiva y beneficiosa. En éste modelo es necesario distinguir las competencias de los conocimientos. Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la

relación entre ellos es diferente. Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

*Competencia:* es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación. Subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. (Spencer y Spencer, 1993)

*Descubrimiento de las competencias:* Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización, no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona.

*¿Quién define las competencias?:* La máxima línea de conducción de la organización, son los indicados para realizar la definición de las competencias, no puede dejarse en manos un consultor, debido a que los “diccionarios de competencias” pueden llegar a ser infinitos como la imaginación del especialista, son ustedes quienes más conocen la empresa y dominan el negocio y mi función es facilitar y colaborar en el proceso para lograr definir sus competencias o factores clave para el éxito.

*Competencias Cardinales:* Hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la visión organizacional. Por su naturaleza les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización. Para su definición es necesario empezar por el principio, partir de la información estratégica de la organización, revisando misión, visión, valores, etc.

*Grados de competencia:* Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados, En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas.

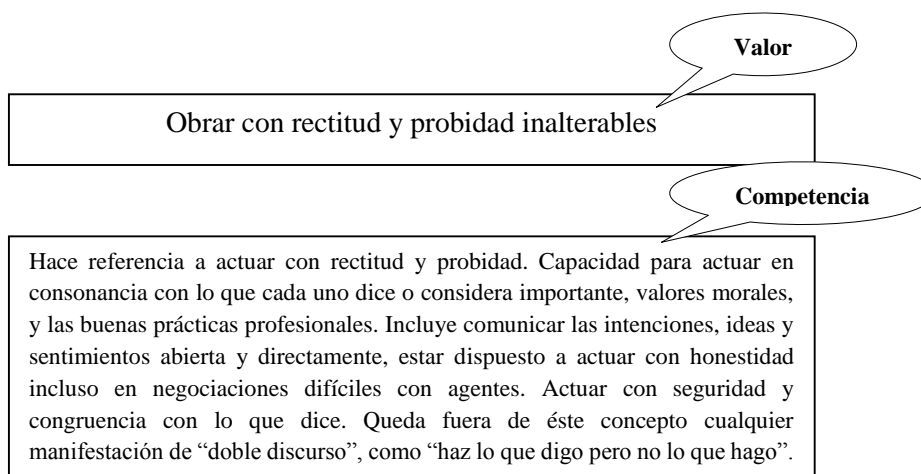
*Diccionario de Competencias:* En las descripciones de puesto, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encontraran en éste documento confeccionado con su participación a medida de la organización. Sin olvidar que éstas competencias únicamente definirán las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con una performance superior.

*Diccionario de Comportamientos:* En función del mencionado diccionario de competencias se definen, luego, ejemplos de comportamientos, compilados aquí, y que también prepararemos a medida de cada organización, estos comportamientos son indicadores que permiten la medición de las competencias o alguna en particular, y del desempeño. Por esta razón es necesario contar con ejemplos de todos los grados e, igualmente, los que permitan identificar la ausencia de la competencia. Representa un patrón de comportamientos a alcanzar para lograr la estrategia organizacional o el cambio deseado, o ambos, según corresponda en cada caso.

**b) Método de trabajo.**

1. Analice cuidadosamente la Misión, Visión, Políticas, Código de Conducta de la organización y otros documentos que hagan referencia a la estrategia organizacional para que pueda identificar cuáles son las competencias que la empresa requiere en todos y cada uno de sus empleados. (Lea Misión, Visión y Código de Conducta). 2. Realice una lluvia de ideas de aquellas características o conceptos encontrados en los documentos que a su criterio forman parte de las competencias o características que se piden a todos los empleados acorde con los estatutos de la organización. (Vea Formato de Registro-Sesión Staff).

**Nota:** Los nombres de los valores y las competencias pueden ser idénticos, pero la definición de ambos no lo es. En el caso de la definición de los valores, se trata de formular la definición de un término en una frase breve. En cambio, en la competencia, la definición es más extensa y se refiere a una conducta dentro de una organización.



3. Seleccione de todas las características plasmadas en el apartado de Lluvia de ideas aquellas que a su juicio sean fundamentales y colóquelas en el apartado denominado competencias y posteriormente trabaje en definir cada una de ellas (Vea Formato de Registro de Competencias).

**Nota:** Debemos buscar la claridad en los conceptos, debido a que nos encontraremos con que muchos de éstos se relacionan entre sí y en ciertos casos se solapan, debemos analizar cada caso y definición para evitar la duplicidad de conceptos. En el Anexo 2 podrá encontrar ejemplos de competencias cardinales con su definición, si necesita enriquecer sus definiciones puede consultarlas.

4. Realizar la apertura de las competencias definidas en grados, recordando que cada grado debe definirse a través de frases explicativas. (Vea Formato de Registro de Competencias)

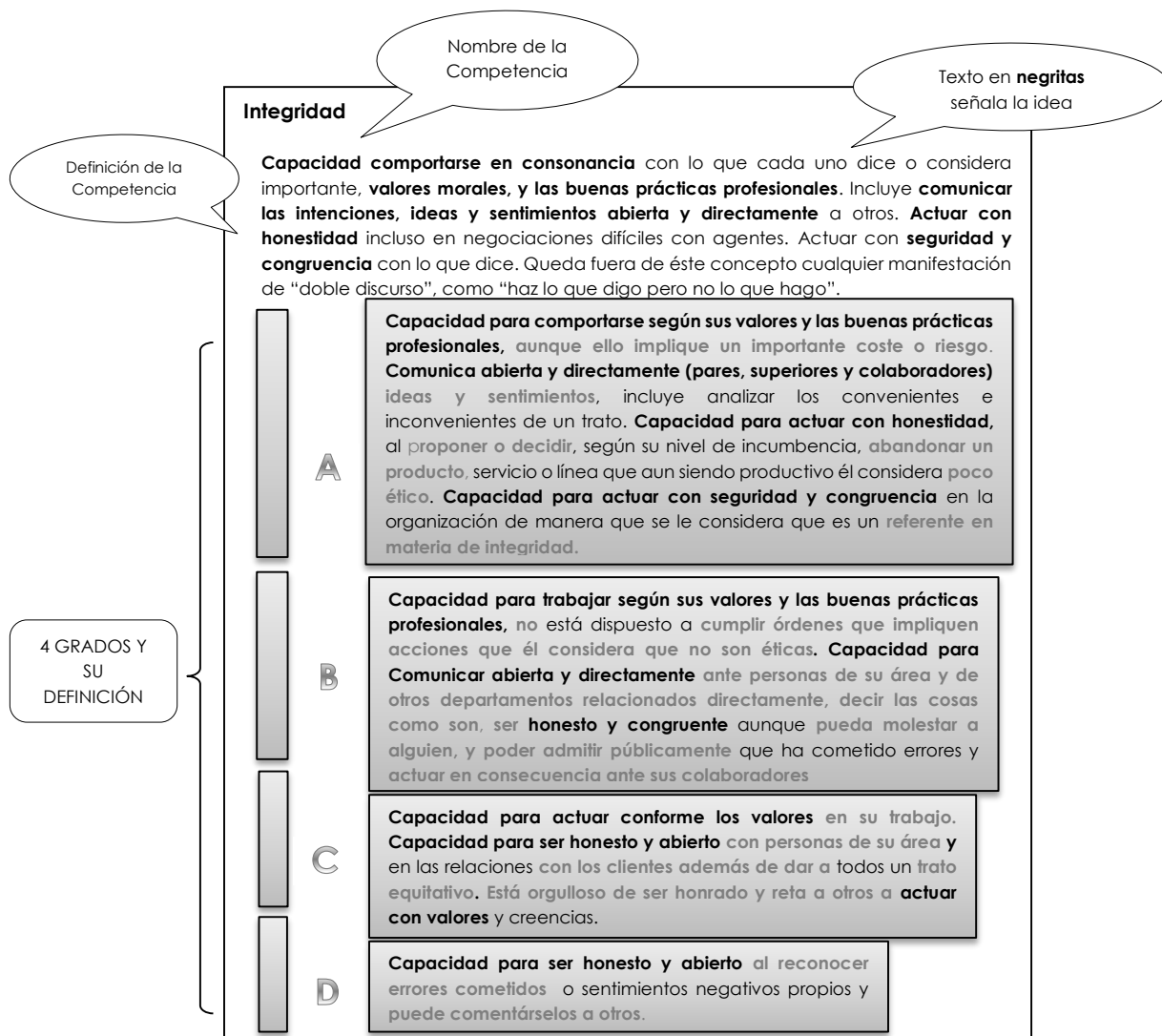
Los grados serán los siguientes:

- A. Alto
- B. Bueno por encima del estándar



C. Mínimo necesario para el dentro del perfil requerido

D. Grado Mínimo de competencia, no indica ausencia de competencia.



**Nota:** Es una escala de graduación acumulativa: la definición de cada nivel lleva implícitas todas las manifestaciones positivas de los niveles inferiores. Sólo por ésta ocasión, es decir en relación a las Competencias Cardinales al momento de fijar grados, pensemos en que la definición y los ejemplos de comportamientos del nivel A y B se relacionan con la máxima conducción de la organización, directivos, coordinadores, aquellos quienes definen la estrategia y valores organizacionales. Mientras que los niveles C y D son positivos y en ningún caso deben ser considerados como "pobres o no adecuados", representan un nivel menor de desarrollo pero son retadores y desafiantes.

5. Destacar la idea principal y con mayor fuerza que se encuentra en la definición de la competencia y en la descripción de cada uno de los grados, redactar la idea para posteriormente describir en base a esta idea 5 ejemplos de comportamientos por cada grado o nivel de las competencias, teniendo en cuenta que la redacción de un comportamiento

siempre comienza con un verbo en acción, nunca se expresa el verbo en potencial o futuro. Debemos considerar que para reconocer si una persona manifiesta o no el comportamiento, debe cumplir con todo lo que el comportamiento refiere.

Ejemplo:

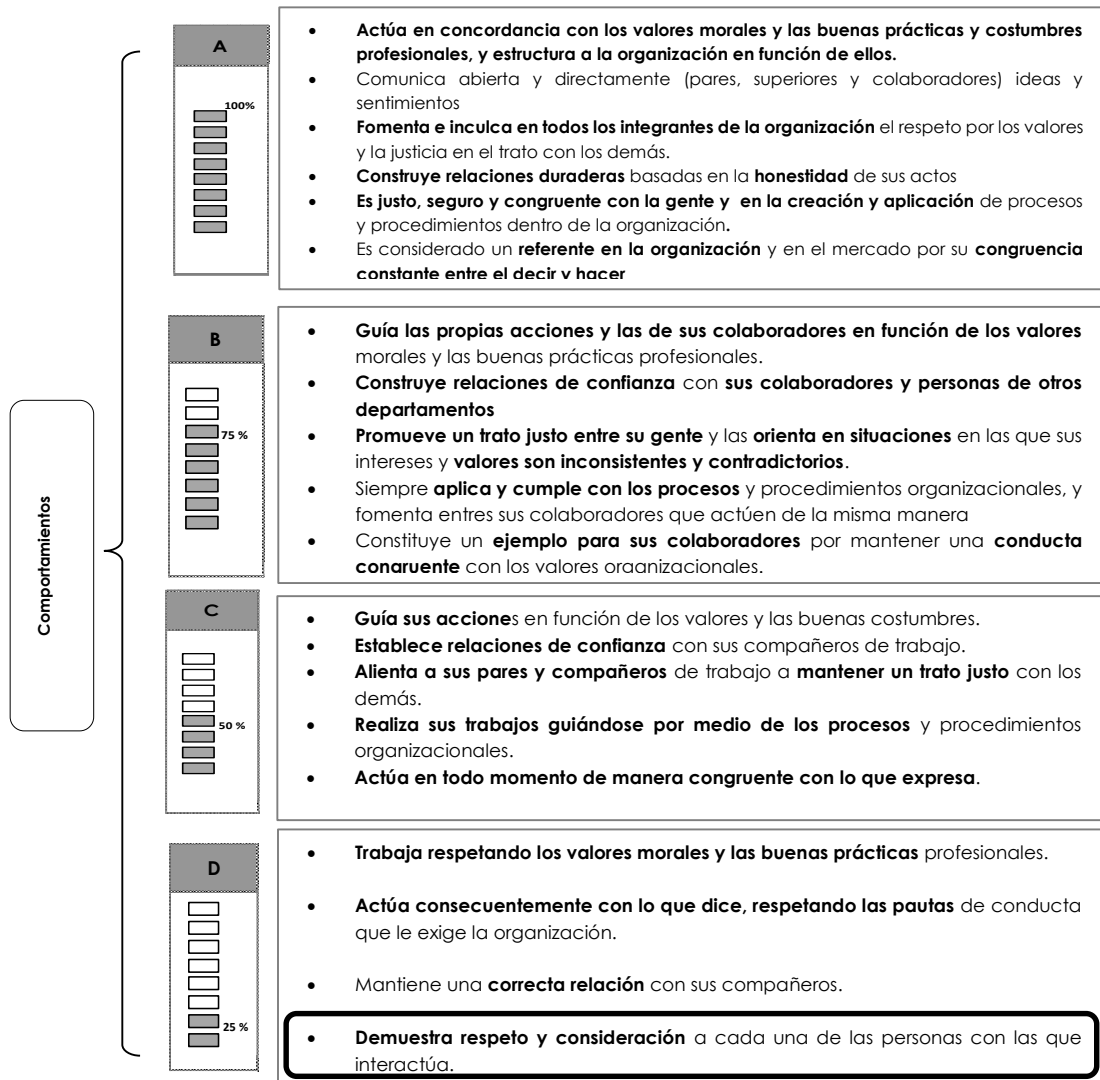
### Integridad

Hace referencia a actuar con rectitud y probidad. Capacidad para actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante, valores morales, y las buenas prácticas profesionales. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes. Actuar con seguridad y congruencia con lo que dice. Queda fuera de éste concepto cualquier manifestación de “doble discurso”, como “haz lo que digo pero no lo que hago”.

Idea central


### Idea Fuerza elegida para descripción de Comportamientos

Comportamientos cotidianos relacionados con los valores morales y las buenas prácticas profesionales cuya característica son la congruencia y la honestidad.



6. Revise cada uno de los comportamientos que describió en los niveles, y evalúe si es posible descomponer la frase explicativa en los elementos que se muestran a continuación en el ejemplo, con el objeto de garantizar que realmente sean comportamientos observables y puedan ser competencias susceptibles de medir.

Ejemplo: (Vea Formato de Registro de Competencias).

Fuerza elegida para la descripción de comportamientos				
A	Situación	Tarea	Acción	Resultado
	1er elemento	2do	3er elemento	4to
	Interacción Con las personas	Guiar actividades	Demostrar respeto y consideración	Relaciones adecuadas

3er frase explicativa GRADO D

Demuestra respeto y consideración a cada una de las personas con las que interactúa.

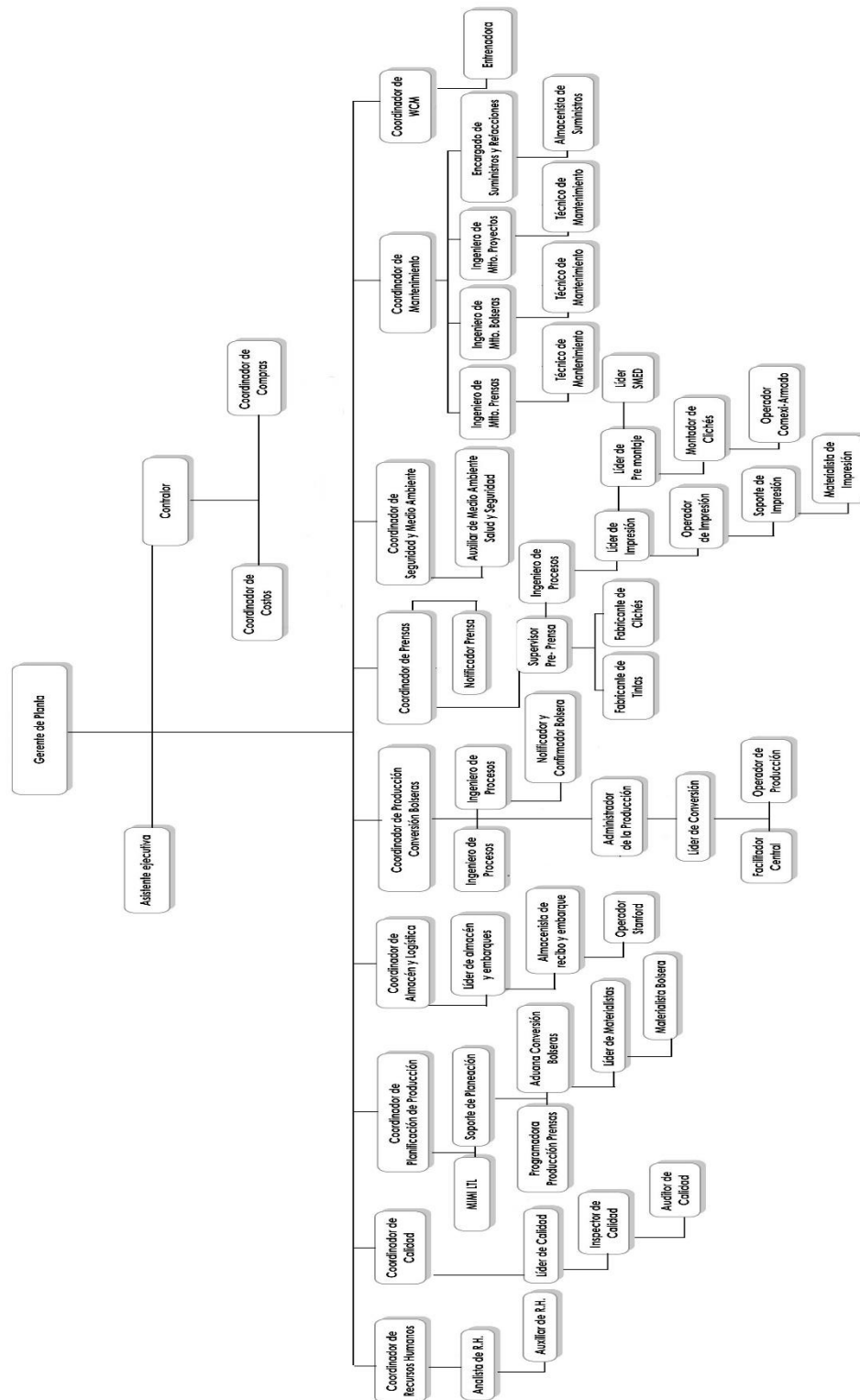
Si queremos que cumpla con los cuatro elementos podemos redactar la frase de la siguiente manera:

Demuestra respeto y consideración a cada una de las personas con las que interactúa siempre que guía sus actividades con apego a procedimientos y valores para mantener relaciones adecuadas.




**Nota:** En ocasiones no será posible que contenga los cuatro elementos sobre todo tratándose de competencias cardinales las cuales todos deben tener, pues no podemos ser tan específicos, lo cual cambiará al describir los comportamientos para las competencias de cada puesto, pues ahí seremos específicos al conocer sus actividades. Cada uno de estos elementos funge como guía para saber dónde, cómo, o en qué momento se debe presentar dicha conducta, por ello si cumple con los cuatro será más fácil evaluar las competencias en el desempeño o selección del personal.

7. Finalmente realice o concluya con el llenado del **Formato de Registro de Competencias**, el cual se le presenta en formato Excel para que se adecue a los espacios que usted requiera y acuda con él a la primera sesión de trabajo cuya fecha será acordada por todos los miembros del comité de análisis y se confirmará vía correo electrónico.

ANEXO 7. Organigrama.



## ANEXO 8. Descripción y Perfil de Puesto “Operador de Impresión”

 	
Universidad Autónoma de Nuevo León Maestría en Psicología con orientación en Psicología Laboral y Organizacional <b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO - OPERADOR DE IMPRESIÓN</b>	
1. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<b>Puesto:</b>	Operador de Impresión
<b>Departamento:</b>	Impresión
<b>Reporta a:</b>	Ingeniero de Procesos y Líder de Impresión
<b>Puestos a los que Supervisa:</b>	Soporte de Impresión y Materialista de Impresión
<b>Fecha de emisión:</b>	21 de abril de 2013
<b>Código de Puesto:</b>	DMC
<b>Funciones:</b>	Operativas
<b>Categorías:</b>	C - B - A
<b>Organigrama (especifique comunicaciones colaterales)</b>	 <p> <span style="color: blue;">■</span> Puesto analizado  <span style="color: red;">■</span> Relaciones colaterales                 </p>
<b>Horario:</b>	Turnos rotativos: Matutino de 6:30 am. a 2:30 pm., Vespertino de 2:30 pm. a 10:30 pm., y Nocturno de 10:30 pm. a 6:30 am.
A. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL TRABAJO	
<b>Misión del puesto:</b>	Operar de manera óptima la máquina flexograbadora, con la finalidad de transformar la película virgen en arte gráfico, en el producto que nuestros clientes necesitan. Imprimiendo su imagen sobre la película, manteniendo la eficacia y eficiencia en los procesos, obteniendo un producto que exceda las expectativas y requerimientos de los clientes internos y externos, y por consecuencia de la organización.
B. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL TRABAJO	
<b>Función principal</b>	<b>Periodicidad</b> S. (X) NS. ( )
	Diaria <input type="radio"/> Semanal <input type="radio"/> Mensual <input type="radio"/> Anual <input type="radio"/>
<u>Inspección de la orden de producción y el proceso productivo de la máquina flexograbadora.</u>	
<b>Actividades/Subfunciones que contribuyen a realizarla</b>	
1	Investiga el estatus de la máquina flexograbadora así como del proceso productivo, obteniendo información sobre el rendimiento de la máquina, fallas que se presentaron antes y durante en el proceso y/o maquinaria, además de la información más relevante de la orden en proceso y/o la orden siguiente con la que se dará continuidad al proceso.
2	Verifica que los materiales dispuestos a pié de máquina correspondan con las especificaciones de la orden que aparecen en la "Hoja de especificación del material" la cual se extrae de la "Orden de Producción".
3	Inspecciona a detalle las placas flexográficas, la medida de los cilindros en los que se montó la orden, tintas a utilizar, la formulación del material, código del cliente, tipo de rodillo anilox, las figuras o códigos gráficos, así como las instrucciones especiales (SPI) y la línea de Datos (Data Line).
4	Corroborar el correcto armado de los cilindros así como la medida de los engranes y la posición en la que se colocaron, identificando así el punto de referencia o punto guía para su ajuste con el tambor central de la máquina.
5	Inspecciona el montaje de las placas flexográficas sobre los cilindros y establece la secuencia de los colores y las placas flexográficas de manera que el producto impreso cumpla con todos los registros y se aprecie la calidad en la impresión.
6	Realiza el llenado de la " Hoja de Verificación de Datos" o "Set-Up" al tiempo en que verifica, garantizando la correspondencia entre los materiales y equipos con las especificaciones de la orden.
7	Comienza la captura de datos relacionados con el proceso de producción de la orden en el "Batch Card".

Función principal		Periodicidad		S. (X) NS. ( )	
		Diaria <input checked="" type="radio"/>	Semanal <input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>
<u>Preparación y ajuste de la máquina flexograbadora para iniciar el proceso de impresión.</u>					
<b>Actividades/Subfunciones que contribuyen a realizarla</b>					
8	Realiza el cambio de cilindros desmontando aquellos que contienen las placas flexográficas utilizadas y colocándolos en el carro dispuesto para su traslado con apoyo de polipastos, al tiempo que monta los cilindros que se utilizarán en la siguiente orden de producción atendiendo a la secuencia especificada de las placas flexográficas.				
9	Engrana cada uno de los cilindros colocados en las unidades de impresión atendiendo al punto guía del cilindro y el engrane y haciéndolo coincidir con el punto guía del rodillo anilox y el tambor central de la máquina flexograbadora.				
10	Corroborar que la distancia entre los engranes sea la adecuada pensando en el óptimo funcionamiento de la máquina flexograbadora, evitando que los cilindros se muevan de posición o se inmovilicen durante el proceso productivo.				
11	Cambia el rodillo anilox atendiendo al lineaje y volumen de celda requeridos en la orden de producción de acuerdo al tipo de impresión, para garantizar la calidad del producto impreso.				
12	Sustituye las rasquetas en estado inadecuado para controlar la cantidad de tinta sobre el material y evitar el excesivo flujo de tinta en las unidades de impresión.				
13	Lava las unidades de la máquina con solvente para poder colocar las tintas para la producción de la siguiente orden, además de limpiar las bombas, contenedores de tinta y retirar los residuos de las mangueras y unidades de impresión de la máquina flexograbadora.				
14	Alimenta las unidades de impresión de la máquina flexograbadora con las tintas indicadas para producción de la orden, su acomodo se realiza en secuencia, atendiendo a las placa flexográficas de cada unidad.				
15	Verifica que se encuentre montado y centrado un rollo de prueba (película multicapa-tubular-termoencogible) en el desembobinador, para observar la impresión completa y registros de la impresión de manera que se puedan realizar los ajustes necesarios para mejorar la impresión.				
16	Observa a detalle la impresión del sobre el material en el sistema "BST" para identificar desfases (frente/reverso), y fuera de registro (colores desalineados, claridad en los textos), así como las distancias.				
17	Analiza las causas de los problemas relacionados con los registros de impresión, incluso aquellos que obedezcan al montaje de las placas flexográficas y da pronta solución a los mismos obteniendo la calidad en el proceso y producto.				
18	Ajusta la saturación de la tinta mediante "barras de ajuste" sobre las placas flexográficas y modifica el montaje de las mismas en cada unidad de impresión, según se requiera para obtener los registros especificados en la orden, incluso realiza cambios de "sticky back" cuando la impresión sobre la película no es clara ya que determina la rigidez de las placas.				
19	Revisa si los colores de la impresión están dentro o fuera de los registros especificados para el producto mediante la interpretación de las gráficas arrojadas por el "Osciloscopio".				
20	Realiza las primeras pruebas detalladas y necesarias para la entonación del color hasta que la impresión cumpla con la especificación del cliente, utilizando la cuatricromía o selección de colores (amarillo, magenta, cian y negro) para realizar las mezclas que permitan obtener los tonos sobre la impresión lo más parecidos a la muestra estándar o a los gráficos de la orden.				
21	Corroborar la viscosidad de la tinta en segundos posterior a la obtención de una muestra del producto que cumpla con todos los registros de color y anota los segundos de cada tinta en un pizarrón de registro de viscosidades o en la tapa del contenedor lo cual funge como guía a lo largo del proceso productivo.				
22	Solicita apoyo para realizar el cambio del rollo de prueba por película virgen que corresponda a la formulación del material solicitado en la "Orden de producción", y verifica que se encuentre centrado en el desembobinador para mantener las medidas y registros y poder regular la velocidad de la máquina flexograbadora.				
23	Termina el llenado de la "Hoja de Verificación de Datos" y se firma, anexando las muestra del producto que cumple con los registros de color y de impresión.				
24	Solicita la segunda verificación de la orden y posteriormente se deja correr el proceso hasta concluir la orden con la cantidad de impresiones especificadas.				
<u>Ejecución y monitoreo del proceso de impresión en la máquina flexograbadora.</u>					
<b>Actividades/Subfunciones que contribuyen a realizarla</b>					
25	Verifica los registros de la impresión (frente/reverso, claridad en textos) del producto una vez iniciada la producción mediante toma de muestras y constantes mediciones (distancias de centrado, distancias de la bolsa, largo, ancho, distancias, fotocelda), para garantizar que cumple con las especificaciones del cliente.				

26	Inspecciona visualmente la impresión y realiza de pruebas de color (X-rite y guía Pantone) dependiendo del tipo de impresión para corroborar que el color de las tintas sobre la película tubular corresponda con la especificación del cliente.		
27	Controla la viscosidad de las tintas que alimentan las unidades de impresión cada 15 o 20 minutos regulando su viscosidad con solvente (r-33, r-4, solvente recuperado) para evitar modificaciones en la entonación.		
28	Mantiene los registros de la impresión sobre la película dentro de los rangos establecidos en la orden de producción es decir respetando las tolerancias mínima y máxima.		
29	Vigila el producto durante el ciclo de la máquina flexograbadora para eliminar pliegues o manchas o algún otro defecto de la materia prima (película multicapa-tubular-termoencogible).		
30	Realiza pruebas al producto y captura los resultados, atendiendo a los parámetros y especificaciones del SAP (registro de resultados y resumen de las características del producto), pruebas de "Desprendimiento de tinta" (observar la calidad de la impresión y la adhesión de la tinta al material), lo anterior involucra el análisis del proceso de secado de las tintas.		
31	Garantiza que el producto cumple con los registros además de la ausencia de defectos en la orden, realizando pruebas por rollo de producto terminado, cada muestra verificada se adhiere al rollo indicando la aprobación de cada uno de los registros de la impresión, el nombre del operador, turno, equipo y número de prensa.		
32	Realiza el llenado del "Batch-Card" donde ingresa los datos o especificaciones de la película virgen que se está utilizando, mismos que se toman de las etiquetas adheridas a cada rollo, además del "Registro de producción" donde se reporta cualquier problema relacionado con la máquina o el proceso (registro de demoras, total de minutos, descripción de la causa).		
33	Supervisa la alimentación de la máquina, corroborando la medida del material y su formulación, así como el centrado en el desembobinador generando una disminución en los ajustes de máquina para la obtención del registro de impresión.		
34	Analiza el proceso de producción y el funcionamiento de la máquina impresora lo cual le permite identificar los problemas relacionados con el funcionamiento de la máquina y determinar las necesidades de la misma, así como los defectos en el material impreso.		
<b>Función principal</b>		<b>Periodicidad</b>	S. ( <input checked="" type="checkbox"/> ) NS. ( )
		Diaria <input checked="" type="radio"/> Semanal <input type="radio"/> Mensual <input type="radio"/> Anual <input type="radio"/>	
<b>Cierre de la orden de producción.</b>			
<b>Actividades/Subfunciones que contribuyen a realizarla</b>			
35	Reúne la documentación de la orden ("Orden de producción", formato de "Desprendimiento de tinta", muestra de arranque, etiquetas, Registro de "Batch Card", "Registro de Producción" y "SAP")		
<b>Función principal</b>		<b>Periodicidad</b>	S. ( <input checked="" type="checkbox"/> ) NS. ( )
		Diaria <input checked="" type="radio"/> Semanal <input type="radio"/> Mensual <input type="radio"/> Anual <input type="radio"/>	
<b>Limpieza de maquinaria y equipo dispuesto en el área.</b>			
<b>Actividades/Subfunciones que contribuyen a realizarla</b>			
36	Limpia los derrames de tintas y solventes en el área de la máquina y su área de trabajo. Incluye lavado de charolas y bombas que suministran la tinta a las unidades de la máquina flexograbadora y tambor central de la máquina que es la superficie sobre la cual se imprime y los rodillos.		
<b>Función principal</b>		<b>Periodicidad</b>	S. ( <input checked="" type="checkbox"/> ) NS. ( )
		<b>Temporal</b>	
<b>Aquilar el suministro a pie de máquina del material y equipo necesario para la producción de una orden.</b>			
<b>Actividades/Subfunciones que contribuyen a realizarla</b>			
37	Identifica los ordenes de producción en proceso en cada una de las máquinas flexograbadoras, además de aquellas que se encuentran montadas a pie de máquina y las que se encuentran en proceso de armado y montaje de placas flexográficas.		
38	Corroborar que las ordenes en proceso de montaje de placas y armado, así como aquellas a pie de máquina coincidan con el programa de producción.		
39	Supervisa y asegura el suministro de materiales y equipo para las siguientes ordenes de cada máquina (color de las tintas, cilindros, engranes) en base a la información del "Programa de Producción", informando y solicitándolos requerimientos al responsable de proveerlos.		
40	Valida la correspondencia entre los materiales y equipos dispuestos a pie de máquina con las especificaciones de la orden de producción.		



41	Corrobora que las placas flexográficas montadas a pie de máquina correspondan a la orden y a la máquina, retira el plástico que los recubre y señala los cilindros con el color de tinta que deben llevar (secuencia de los grabados) de acuerdo a lo especificado en la orden dejándolos listos para su montaje en máquina. Dicha actividad se realiza en todas las máquinas.
42	Realiza cambios de orden de producción de manera continua y en el menor tiempo posible (cambios de cilindros, lavado de unidades de impresión, cambio de tintas).
43	Provee al personal de cada una de las máquinas flexograbadoras el material necesario para realizar el lavado de unidades.
44	Verificar la viscosidad de las tintas con las que están trabajando las unidades y apoya a la entonación de las mismas en máquina para obtener los tonos que pide la orden de producción.
45	Colabora en el arranque y ajuste de la máquina (siempre y cuando no haya en puerta otro cambio) y la resolución de problemas relacionados con el proceso de montaje de placas y armado (trabajos que requieren de muchos registros y se requiere mover los grabados)
<b>Otras funciones desempeñadas</b>	
	<b>Periodicidad:</b> <b>Esporádica</b>
a.	Armado de cilindros en base a especificaciones de la orden de producción.
b.	Cubrir las actividades y funciones desempeñadas por el líder de impresión.
c.	Implementación de actividades relacionadas con el programa de "TPM" (Mantenimiento Productivo Total)
d.	Preparar la máquina para producir ordenes con barniz.
e.	Encender y restablecer la máquina, además de verificar el correcto funcionamiento.
<b>Procedimientos de Seguridad que se realizan para garantizar la eficacia en los procesos del puesto.</b>	<p>Detecta y comunica las fallas mecánicas o sistemáticas de la máquina a través de una "Orden de Mantenimiento".</p> <p>Realiza un (check list) del funcionamiento de los polipastos y grúas de manera semanal, donde se reportan las fallas mecánicas.</p> <p>Detiene la máquina para observar y analizar cualquier falla del proceso y defectos del producto para poder maniobrar en ella.</p> <p>Monitorea el funcionamiento de las alarmas de la máquina flexograbadora, éstas informan sobre la posición de las guardas y las áreas de riesgo.</p> <p>Verifica que cada una de las guardas de la máquina se encuentre en la posición adecuada en el lugar que le corresponde.</p> <p>Quita las guardas a las unidades y los seguros, además de liberar la presión de la máquina y de las mangueras que alimentan las unidades.</p> <p>Asegura que los cilindros estén colocados perfectamente sobre la base de las unidades durante el cambio de orden y coloca el seguro correspondiente para evitar que se mueva el cilindro y caiga.</p> <p>Identifica sensores de la máquina que se encuentren bloqueados o puenteados.</p> <p>Asegura la escalera móvil al momento de acceder al segundo nivel de la máquina flexograbadora.</p> <p>Utiliza elevadores para subir y bajar rollos de película (ergonomía), además de polipastos para realizar el cambio de cilindros.</p> <p>Usa permanente de la mascarilla anti vapores en el proceso de lavado de unidades.</p> <p>Mantiene el orden y la limpieza en el área para dejar libres los espacios de trabajo y evitar accidentes.</p> <p>Ubica la posición de su compañero en máquina antes de arancarla y comenzar el proceso.</p>
<b>Equipos y o herramientas que utiliza para la ejecución de sus tareas.</b>	<p><b>Equipos:</b> Pistolas despachadoras de solvente (verde r-33 para secado rápido, negra r-4 variedad de colores, roja, solvente recuperado), escaleras móviles, polipastos, garruchas, interruptor de Fife (Alineador de material - mecanismo por sensores que otorga parámetros para que se respete la posición del material, control de registro), Panel de control de la máquina flexograbadora, Osciloscope (Muestra gráficamente el registro de los colores de la impresión), alineadores de material (controlan el centrado de la impresión), Check encoder (ajuste de frente-reverso, con el objeto de que ambos se mantengan en el mismo lugar), sistema BST (sistema visual que ayuda a inspeccionar una imagen, compuesto por cámaras y monitores colocados en la máquina flexograbadora), lector de fotocelda, X-rite (espectrofotómetro está diseñado para la realización de prueba y la formulación del color), lámpara estroboscópica (detiene la imagen) computadora, impresora, elevador hidráulico (acomodo de material en camas de acero), diablo hidráulico, bombas (alimentar las unidades de tinta), mangueras (drena el sobrante de tintas de las unidades y también las alimenta), rasquetas, rodillos, tratador corona ( el tratamiento corona aumenta la energía de la superficie de los films plásticos, y polímeros a fin de incrementar la permeabilidad y favorecer a la adhesión de las tintas), desembobinador, grúas, mesa de inspección y báscula.</p> <p><b>Herramientas:</b> Copa Zahn no. 2 o viscosímetro de copa, flexómetro, reglas, tijeras, cronómetro, llave T, juego de llaves allen, lámpara de luz blanca, calculadora, kit de herramientas portable, cuenta hilos, guía Pantone, navaja, pinzas de presión, martillo de goma, desarmador.</p>



<p><b>Procedimiento de Registro y Reporte de Actividades</b></p>	<p><b>Reporte:</b> Informe verbal de las actividades realizadas durante el turno al Líder de Impresión.</p> <p><b>Registro:</b> Llenado de "Hoja de Verificación de Datos" o "Hoja de verificación de Set-Up"</p> <p>Llenado de "Batch Card" (se capturan los tiempos de Set-Up en cambio de orden, el tiempo invertido por color, por cambio de rasquetas, por tonos, y por producción, además de los datos y la cantidad de libras que se utilizaron para la producción de la orden)</p> <p>Llenado del Bi-horario (Producción de la máquina cada 2hrs., medida en pies)</p> <p>"Registro de producción" (Documento donde se registra el tiempo muerto o invertido en los cambios de orden, arranque, etc., antes y después de la orden), es un resumen de la orden de producción donde se explican las causas de los paros de máquina.</p> <p>Registro "Desprendimiento de tinta" (Prueba sobre la adecuada adhesión de la tinta al material y los proceso de secado)</p> <p>Captura de SAP (Resumen de las características del producto y material que se está procesando).</p>
<p><b>KPI's Indicadores Clave de Desempeño</b></p>	<p><b>Producción por máquina flexograbadora.</b></p> <p>Prensa 1 y 2 275,000 pies</p> <p>Prensa 3 200,000 pies</p> <p>Prensa 4 240,000 pies (1 tren) o 480,000 pies (2 trenes)</p> <p>Prensa 5 240,000 pies</p> <p>Prensa 6 240,000 pies</p> <p><b>Eficiencia</b></p> <p>Tiempo de Set-Up por color o unidad de impresión.</p> <p>Prensas 1,2, 4,5 y 6 20 minutos por color</p> <p>Prensa 3 18 minutos</p> <p><b>Aprovechamiento del Material</b></p> <p>Yield: 97% (Nivel de uso efectivo del material para el fin para el cual se recibe, se refiere al material que se convierte, la suma de éste más el scrap debe arrojar el 100%).</p> <p>Scrap: 3%(material desperdiciado)</p> <p>Spoilage: Máximo 1% (Material impreso que se deshecha)</p> <p><b>Calidad</b></p> <p>Rechazos Internos: Menor a 400 libras de material semi terminado o impreso.</p> <p>Rechazos Externos: Menor a 5 MU por problemas de impresión.</p> <p><b>Seguridad</b></p> <p>Cero Accidentes</p> <p>Cero Actas administrativas.</p>
<p><b>Control de la calidad del producto (Procedimientos)</b></p>	<p>Analiza el grabado o el diseño de la impresión así como el empalme de los tonos y los procesos de secado de las tintas en el producto impreso, lo cual le permite establecer la adecuada secuencia y colocación de los grabados y colores en las unidades para facilitar el secado y obtener un producto sin manchas o "remosqueo".</p> <p>Verifica la correspondencia entre los cilindros montados a pie de máquina con las especificaciones de la Orden de Producción.</p> <p>Corroborar que el número de dientes de los engranes coincida con el especificado de acuerdo a la medida de los cilindros, evita dañar los cilindros y el engrane central de la máquina, además del movimiento de los cilindros dentro de las unidades y provoquen defectos en la impresión.</p> <p>Revisa que el cliché o placa no tenga "globos de aire" ya que si le entra aire a la placa genera defectos en la impresión.</p> <p>Verifica la impresión de la fotocelda (sensor para la medida de las bolsas).</p> <p>Realiza segundas verificaciones para descartar errores en el proceso (materiales equivocados, clientes, etc.)</p> <p>Realiza pruebas de "Desprendimiento de Tinta" por cada rollo de producto terminado para corroborar el secado y la adhesión de la tinta sobre la película (multicapa tubular termoencogible).</p> <p>Monitorea el funcionamiento del Tratador corona.</p> <p>Controla la tensión del material para evitar que varíe la medida del producto y se pierdan los registros.</p> <p>Realiza pruebas de arrastre al color para entonar y obtener el color estándar y/o especificado.</p> <p>Inspección visual del color de la impresión, se contrasta con una muestra autorizada cuando el lineaje del rodillo anilox utilizado no permite que se realice la prueba con el X-rite.</p> <p>Realiza pruebas al producto verificando las especificaciones de calidad que aparecen en el SAP a cada rollo de producto terminado.</p> <p>Supervisa la regulación de la viscosidad de las tintas, ya que si varía, cambia el tono de la impresión sobre la película.</p> <p>Monitorea constante del producto en el ciclo de la máquina para identificar defectos, manchas en el material o pliegues.</p> <p>Utiliza rollo de prueba para realizar los ajustes necesarios a la máquina flexograbadora en cada una de las órdenes que a producir.</p> <p>Atiende a las instrucciones especiales (SPI) de la orden de producción para cumplir al 100% con los requerimientos del cliente.</p> <p>Maneja el rodillo anilox con una cubierta para que no se dañe, de lo contrario se generarían problemas de impresión.</p> <p>Lava las unidades, el tambor y los rodillos, eliminando los grumos y evitando contaminar el color de las siguientes impresiones.</p>
<p><b>Funciones que comparte con otros puestos de CPM.</b></p>	<p>Verificación o inspección de la orden para producir (Puestos operativos del área)</p> <p>Preparación de la máquina (Soporte de Impresión)</p> <p>Entonar las tintas (Preparador de tintas)</p> <p>Montaje de placas para corregir problemas de impresión (Montador de clichés)</p> <p>Cierre de orden de producción y manejo de producto terminado (Soporte de Impresión y Materialista de impresión).</p>

Responsabilidades del Puesto		Grado de Responsabilidad
<b>Dinero, valores y/o documentos.</b>	Es responsable del registro verídico, confiable y oportuno de la información relacionada con el proceso productivo en la "Hoja de Verificación de Datos", "Batch Card", así como el "Registro de Producción" y el resumen de características de calidad del producto "SAP", y del resguardo de todos éstos documentos que corresponden al proceso productivo, así como del cuidado y control del "Programa y la Orden de producción". Además es su responsabilidad cuidar los insumos de la organización (dinero en materia prima).	Alto
<b>Información confidencial.</b>	Mantener en estricta confidencialidad los métodos y procedimientos especificados para los distintos tipos de impresión de la película multicapa tubular termoencogible.	Bajo
<b>Trámites administrativos.</b>	Captura correcta y precisa de los datos especificados en los registros de producción para facilitar la adecuada administración de materiales y producto terminado.	Alto
<b>Métodos y procesos.</b>	De la óptima ejecución de los mismos, garantizando la eficacia y eficiencia del proceso productivo así como la calidad del producto.	Alto
<b>Materiales.</b>	Aprovechamiento y uso adecuado de los materiales, de manera particular de la película multicapa tubular termoencogible, y del registro fidedigno de su uso en el proceso productivo. Además es responsable de verificar los materiales antes de la producción de una orden para garantizar que la producción cumpla con los requerimientos del cliente.	Alto
<b>Equipo, Maquinaria, y Herramientas.</b>	Del uso adecuado de la maquinaria y equipo prestado por la organización para el desempeño de su puesto, así como las herramientas que facilitan su óptima ejecución. Además es responsable de verificar y revisar el correcto funcionamiento de los mismos así como solicitar su mantenimiento en tiempo y forma de lo contrario será responsable de las afectaciones o consecuencias derivadas de su praxis. Lo anterior incluye la implementación e involucramiento en el sistema TPM Mantenimiento Productivo Total.	Alto
<b>Higiene (Limpieza y orden)</b>	Responsable de mantener la limpieza y el orden en su área de trabajo, implementando herramientas como 5's, contribuyendo así a realizar las operaciones de forma más fácil, ágil y segura, además de mejorar la calidad de los procesos. Es responsable de aplicar y mantener dicha herramienta como disciplina.	Medio
<b>Supervisión o Instrucción de Personal.</b>	De la vigilancia constante de las acciones del Soporte de Impresión y Materialista de Impresión, debido que el proceso es su responsabilidad por ende es necesario que se mantenga al tanto de cada uno de los factores que pudieran afectarlo en términos de calidad. Además es responsable de capacitar al personal de nuevo ingreso en las funciones que se realizan en el puesto.	Alto
<b>Por seguridad de terceros</b>	Observar en su equipo de trabajo y compañeros del área el cumplimiento y apego al reglamento de seguridad, previniendo a sus compañeros de los posibles consecuencias de la ejecución de actos inseguros. En caso de que observe la trasgresión a las normas también es responsable de informar al responsable de Seguridad en el área.	Alto
<b>C. ENTORNO OPERATIVO</b>		
		<u>Tipo de relación</u>
<b>Interacción con:</b>	Soporte de Impresión	Interna <input checked="" type="radio"/> Externa <input type="radio"/>
<b>Breve descripción del puesto</b>	Colabora y apoya en el proceso productivo en actividades relacionadas con el cambio de orden, suministro de la materia prima para la producción, y control de elementos que pudieran afectar el proceso, como la viscosidad de las tintas, además de fungir como auxiliar en el proceso de monitoreo de la calidad del producto.	
<b>Objetivo.</b>	Facilitar y agilizar el proceso de impresión en cada una de las órdenes de producción manteniendo los estándares de calidad del producto.	
<b>Interacción con:</b>	Preparador de tintas	Interna <input checked="" type="radio"/> Externa <input type="radio"/>
<b>Breve descripción del puesto</b>	Se encarga de la fabricación de las tintas y de dar servicio al área productiva, proporcionando tintas, solventes y rasquetas de acuerdo a los requerimientos del cliente interno y el cliente final, además realiza actividades de entonación en máquina para iniciar el proceso de producción de una orden y verifica el registro de color en la prueba de arranque del producto.	
<b>Objetivo.</b>	Proveer a plé de máquina las tintas en el color y viscosidad indicadas de manera rápida y oportuna para la producción de las ordenes.	

<b>Interacción con:</b>	Materialista de impresión			<b>Interna</b> <input checked="" type="radio"/>	<b>Externa</b> <input type="radio"/>
<b>Breve descripción del puesto</b>	Su función principal es suministrar la materia prima que cumpla con las especificaciones de la orden, además de otros suministros utilizados, así como apoyar en actividades directamente relacionadas con el proceso productivo y contribuir a mantener la continuidad en el proceso.				
<b>Objetivo,</b>	Asegurar la disposición en tiempo y forma de la materia prima para la producción de las ordenes.				
<b>Interacción con:</b>	Líder de Impresión			<b>Interna</b> <input checked="" type="radio"/>	<b>Externa</b> <input type="radio"/>
<b>Breve descripción del puesto</b>	Administra la producción de un turno de trabajo, dicha función exige garantizar que las órdenes de trabajo fluyan de manera eficaz por todos los procesos que incluye la fabricación de placas flexográficas y tintas, montaje de placas y armado de cilindros (pre montaje) y el proceso de impresión. Forma parte de sus actividades atender y solucionar los problemas típicos que se presenten en el Departamento durante el turno de trabajo, como la reducción de tiempos de Set-Up, y la mejora de la calidad del producto. Se encarga además de la administración de las habilidades del recurso humano bajo su cargo, haciendo una distribución del mismo de manera que permita solventar las necesidades eventuales del área o departamento de trabajo, todo con la finalidad de responder a las necesidades del Cliente Interno (Conversión Bolsera y Costos) y externo, es decir el Cliente final.				
<b>Objetivo,</b>	Comunicar la prioridad en materia de producción de órdenes y verificar la calidad del proceso de las mismas.				
<b>Interacción con:</b>	Técnico de Mantenimiento			<b>Interna</b> <input checked="" type="radio"/>	<b>Externa</b> <input type="radio"/>
<b>Breve descripción del puesto</b>	Diagnosticar y rastrear las fallas en los equipos y maquinaria de manera asertiva y oportuna, atendiendo a las necesidades del cliente interno (Producción) con calidad, pero sobre todo con actitud de servicio, lo anterior en términos de mantenimiento correctivo. Parte importante de sus funciones es planear y predecir fallas en la maquinaria y emprender las acciones encaminadas a mantener el funcionamiento de la máquina al 100%, denominado como mantenimiento preventivo.				
<b>Objetivo,</b>	Resolver los problemas relacionados con el inadecuado funcionamiento de la máquina, lo cual ha sido observado directamente en el proceso productivo.				
<b>Interacción con:</b>	Montador de Cliché			<b>Interna</b> <input checked="" type="radio"/>	<b>Externa</b> <input type="radio"/>
<b>Breve descripción del puesto</b>	Se encarga de realizar el montaje de placas flexográficas correspondiente a las órdenes por producir, su objetivo principal es agilizar el proceso de montaje final de la orden y garantizar la óptima impresión de los gráficos sobre la película, contribuyendo con esto a la reducción de paros de máquina y a la mejora de productividad.				
<b>Objetivo,</b>	Mantener la adecuada comunicación entre el personal asignado al proceso de Impresión y a Pre montaje con la finalidad de preparar las ordenes de producción de mayor urgencia y garantizar la sincronía en los procesos, además de apoyar a solucionar defectos en la impresión causados por errores en el proceso que le compete.				
<b>Interacción con:</b>	Operador Comexi			<b>Interna</b> <input checked="" type="radio"/>	<b>Externa</b> <input type="radio"/>
<b>Breve descripción del puesto</b>	Disponer los cilindros en cantidad y medida especificadas para proceder con el montaje de placas flexográficas además de concluir ese proceso de la orden con el correcto armado de cada uno de los cilindros y la ubicación de los mismos al pié de cada una de las máquinas.				
<b>Objetivo,</b>	Solicitar información acerca de las ordenes en proceso en el área de pre montaje y corroborar la disponibilidad del equipo, además de pedir rapidez en la entrega de las ordenes de producción identificadas en el programa como prioritarias.				
<b>Interacción con:</b>	Fabricante de Clichés			<b>Interna</b> <input type="radio"/>	<b>Externa</b> <input type="radio"/>
<b>Breve descripción del puesto</b>	Revisa el inventario de clichés y fabricar las placas faltantes para responder a las necesidades de sus clientes internos (Pre montaje y Aduana Bolsera) entregando un producto bien identificado para garantizar la eficacia en los procesos productivos.				
<b>Objetivo,</b>	Solicitar la reposición de los grabados y notificar al área las placas flexográficas faltantes en una orden de producción.				
<b>Áreas y procesos vinculados con las funciones del puesto,</b>	Planeación (Proporciona la programación de la producción por día), Pre montaje (Montaje de placas y armado de cilindros para la orden) Departamentos de Servicio de Impresión (Provee materiales necesarios para el proceso productivo), Mantenimiento (Corregir el inadecuado funcionamiento de la maquinaria y equipos), Notificación (Control de inventario de la producción y administración del mismo) y Conversión Bolseras (Da continuidad al proceso productivo, principal cliente).				



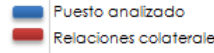

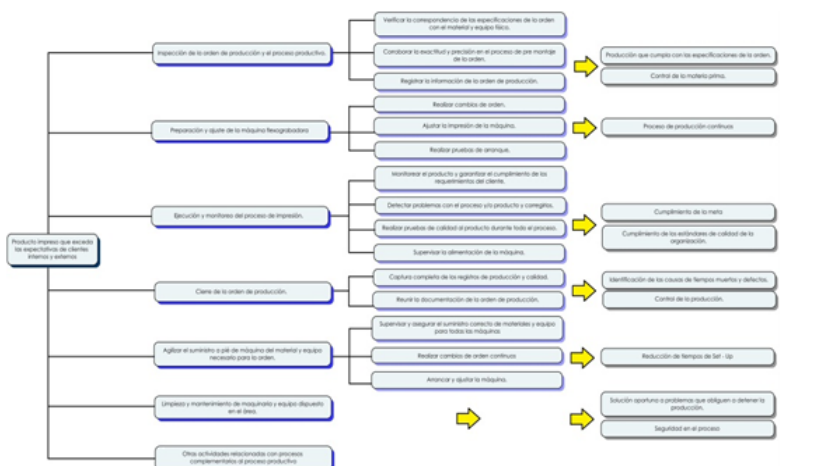
CONDICIONES DE TRABAJO	
<b>Físicas y ambientales del lugar de trabajo:</b>	<p><b>Nivel de iluminación y reflexión:</b> Cada luminaria se encuentra ubicada en espacios de 15 x 15 metros, a una altura de 4 metros, el nivel promedio de iluminación en (lux) para cada uno de los espacios del área de prensas oscila entre 200 y 900 lux dependiendo del área de trabajo y la actividad ahí realizada, de manera individual los promedios de iluminación se encuentran por encima del Nivel mínimo requerido (N.I.M.R.), pero no sobre pasa los límites máximos permisibles de reflexión de luz establecido para cada actividad (LaMP) dicho factor es del 50%. Cada máquina flexograbadora cuenta con tres lámparas, una en cada extremo y otra en la parte inferior a nivel de piso cercana a las primeras unidades de color de la máquina.</p> <p><b>Nivel de ruido:</b> El nivel de exposición a ruido (NER) obtenido a través de Sonometrías y bandas de octavas, indica que se mantiene entre los 85 y 90 decibeles, nivel permitido por la norma, sin embargo el equipo de protección utilizado en el área brinda un factor de reducción entre 30 y 32 decibeles, obteniendo un nivel de ruido efectivo (NRE) entre 55 y 60 decibeles en cada máquina lo no representa un riesgo para el personal.</p> <p>El nivel de ruido del exterior generado por chillers y compresores, se mantiene entre 66 y 67 decibeles, dentro de los límites establecidos por la norma NOM-081-SEMARNAT-1994.</p> <p><b>Ventilación:</b> Equipada con sistemas de generación de aire, y extracción localizada.</p> <p><b>Temperatura:</b> El área se mantiene en un rango de temperatura entre los 21° y 25° C</p> <p><b>Espacios de trabajo:</b> La proximidad entre las máquinas flexograbadoras en promedio es de 1.5 a 3 metros de distancia.</p> <p><b>Exposición a químicos:</b> El nivel de concentración de estos contaminantes en el medio ambiente laboral del área de impresión, cotejados contra los LMPE de la NOM-010-STPS-1999 cumple con la normatividad. Exposición a alcohol etílico, nitrocelulosa, Isopropanol (Tintas), monoetilenglicol, etanol y tolueno (solvente R-33, R-4, Solvente recuperado) y Glicoléter.</p>
<b>Condiciones de Higiene Industrial:</b>	<p>Las medidas para prevenir y controlar los riesgos en el ambiente de trabajo se usa la ventilación adecuada para evitar la acumulación de vapores, se recircula de manera que sea respirable y su concentración no represente un riesgo. Se mantienen los químicos en contenedores cerrados e identificados, su transporte o conducción es mediante un sistema de tuberías identificadas por color y descripción del químico conducido</p> <p>Se brinda equipo de protección personal especializado, se informa a los trabajadores de la Comisión de Seguridad e Higiene, sobre los riesgos potenciales a la salud por la exposición a los contaminantes en el medio ambiente y se capacita a los trabajadores expuestos con base al riesgo potencial, salud, medidas preventivas y de control.</p> <p>El control de ruido se hace mediante el adecuado uso de equipo de protección personal como los tapones de PVC.</p> <p>Aplicación de medidas adecuadas para prevenir y controlar los riesgos en el medio ambiente de trabajo.</p>
<b>Esfuerzo físico:</b>	<p><b>Esfuerzo físico:</b> Las actividades desempeñadas en el puesto exigen fuerza en brazos y piernas, debido a tareas como el cambio y ajuste cilindros, trasladar o maniobrar con rollos de producto terminado o película virgen, además el total de actividades requieren su ejecución en de pie.</p>
<b>Ritmo de trabajo (horas de trabajo, períodos de descanso):</b>	<p><b>Ritmo de trabajo:</b> De moderado a rápido y continuo.</p> <p><b>Horas de trabajo:</b> Turnos de 8 hrs por 6 días de trabajo o 12 horas por cuatro días de trabajo y cuatro de descanso.</p> <p><b>Períodos de descanso:</b> 30 minutos para comida incluidos en las 8 horas que comprende el turno, en caso de cubrir períodos extraordinarios de tiempo se otorgan 15 minutos de receso.</p> <p>En caso de estar dentro del esquema de turnos de 12 horas, de manera adicional al tiempo dispuesto para la comida se otorgan 4 días de descanso.</p>
SEGURIDAD	
<b>Condiciones de seguridad (medidas de protección suya y de terceros)</b>	<p>Sistema de circuito cerrado, equipo de primeros auxilios, lava ojos portátiles, lava ojos completos con regadera, cortinas a prueba de fuego, mangueras e hidrantes contra incendios, puertas de emergencia, sistema de rociadores y detectores de humo, extintores de polvo químico seco y CO2, espejos cóncavos entre pasillos o cruceros peligrosos, postes de contención para racks, grúas o equipos de carga para materiales u objetos pesados, alarma contra incendios o de emergencia, lámparas intrínsecas a prueba de explosión, áreas de ubicación de solvente identificadas, pasillos peatonales, equipos para cuidar la ergonomía de los empleados en los distintos procesos, señalización de seguridad.</p>
<b>Equipo protección personal EPP</b>	<p>Guantes de látex, guantes de nitrilo, guantes anti corte, tapones auditivos de pvc desechables o reutilizables, orejera multiposiciones, mascarilla anti vapores, lentes de seguridad, uniforme (mezclilla y algodón), zapatos de seguridad y talonera anti estática.</p>
<b>Riesgos de Trabajo de baja frecuencia,</b>	<p>Incendio, caídas, resbalones, contusiones por atrapamiento, salpicadura de solvente, heridas por cortadura, afectaciones pulmonares, afectaciones al sistema nervioso central.</p>
<b>Riesgos de Trabajo de exposición constante,</b>	<p>Machucos</p>



2. PERFIL DEL PUESTO													
A. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS													
<b>Nivel de estudios</b>	Carrera Técnica		<b>Edad mínima</b>	25 años									
			<b>Edad máxima</b>	40 años									
<b>Perfil Académico</b>	Artes Gráficas												
<b>Formación Complementaria</b>	Procesamiento de Placas Flexográficas. Composición de tintas y fabricación. Técnicas de entonación de color. Procesos de secado de impresión. Impresión de Selección de Color Lineaje de rodillos Anilox	Usos y aplicaciones del sticky back SMED TPM (Mantenimiento Productivo Total) Manejo de Residuos Seguridad Industrial											
<b>Idiomas que requiere dominar</b>	Inglés básico (Vocabulario técnico relacionado con el proceso y la orden para comprender especificaciones y fallas en los equipos)												
<b>Uso de computadora, paquetería que debe dominar</b>	Excel (Registro de Producción), SAP( Resumen de las características de calidad del producto), Color iControl (Programa del X-rite) y SYMPLE (Elaboración de etiquetas para el producto terminado).												
<b>Conocimientos específicos (no producto de la educación formal)</b>	Procesos de impresión, materiales, distorsiones de diseño, distorsiones de color, empalmes de color, niveles de secado, diseño del boceto, montaje de placas flexográficas, armado de cilindros, características y fabricación de la tinta, características de los solventes, sistema de control de colores (guía Pantone), interpretación de códigos gráficos.												
<b>Uso de equipo y /o herramientas especiales</b>	Máquinas Impresoras, dosificador de tintas, computadora e impresora.												
EXPERIENCIA													
			<b>Tiempo mínimo de experiencia</b>	2 años 6 meses									
<b>Áreas de experiencia que requiere el puesto (especialización práctica).</b>	Flexografía Serigrafía Impresión offset Auxiliar o soporte en procesos de impresión Preparador y entonador de tintas Materialista en área de impresión. Impresión en distintos materiales. Rotograbado												
DESTREZAS O HABILIDADES													
	Rapidez, agilidad motriz, agudeza visual, precisión y destreza para actividades mecánicas.												
B. COMPETENCIAS													
	Nombre de la Competencia	Nivel de Competencia											
		A	B	C	D								
Competencias Cardinales													
1	Respeto				X								
2	Disciplina				X								
3	Responsabilidad				X								
4	Honradez				X								
5	Pro actividad				X								
6	Compromiso				X								
Competencias específicas (Categorías A- B Y C)													
Matriz de Competencias Específicas para el Operador de Impresión													
		Operador de Impresión C				Operador de Impresión B				Operador de Impresión A			
		D	C	B	A	D	C	B	D	D	C	B	A
	Administración del Tiempo	D	C	B	A	D	C	B	D	D	C	B	A
	Preocupación por el orden y Organización	D	C	B	A	D	C	B	D	D	C	B	A
	Análisis y Solución de Problemas	D	C	B	A	D	C	B	D	D	C	B	A
	Trabajo bajo presión	D	C	B	A	D	C	B	D	D	C	B	A
	Trabajo en equipo y colaboración	D	C	B	D	D	C	B	D	D	C	B	A
	Productividad con calidad y seguridad	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
	Identificación con la Tarea	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
	Conocimientos Técnicos	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
	Perfeccionismo orientado al cliente.	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
	Confianza en sí mismo	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
	Disposición	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
	Adaptabilidad y flexibilidad al cambio	D	C	B	D	D	B	C	D	D	C	B	A

C. OTROS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO				
	<b>Requerimientos físicos,</b>	Niveles de glucosa y presión arterial dentro de los parámetros normales/ Descartar Hipertensión, hipotensión, diabetes y anomalía sanguínea. Visión 25/25 ojo izquierdo y ojo derecho / Descartar de disminución de agudeza visual y problemas de daltonismo . Capacidad pulmonar sin afectaciones. Descartar lesiones en la columna vertebral. Descartar amputaciones de extremidades completas. Descartar problemas de Hipoacusia.		
	<b>Requisitos especiales de trabajo</b>			
	<b>Disponibilidad para viajar,</b>	N/ A	<b>Frecuencia,</b>	N/A
	<b>Períodos especiales de trabajo (horas extra)</b>	Si (Doblar turno 8hrs )	<b>Frecuencia,</b>	Semanal a quincenal (dependiendo de la carga de
	<b>Expuesto a condiciones de estrés,</b>	Si	<b>Frecuencia,</b>	Eventual
	<b>Condiciones legales,</b>	SIN ANTECEDENTES PENALES		

# Descripción y Perfil de Puesto “Operador de Impresión” (Sintetizada)

 	
Universidad Autónoma de Nuevo León Maestría en Psicología con orientación en Psicología Laboral y Organizacional <b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO SINTETIZADA - OPERADOR DE IMPRESIÓN</b>	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<b>Puesto:</b>	Operador de Impresión
<b>Departamento:</b>	Impresión
<b>Reporta a:</b>	Ingeniero de Procesos y Líder de Impresión
<b>Supervisa a:</b>	Soporte de Impresión y Materialista de Impresión
<b>Fecha de emisión:</b>	21 de abril de 2013
<b>Código de Puesto:</b>	DMC
<b>Funciones:</b>	Operativas
<b>Categorías:</b>	C - B - A
<b>Organigrama</b> (especifique comunicaciones colaterales)  	
<b>Mapa Funcional</b>	
<b>Horario:</b>	Turnos rotativos: Matutino de 6:30 am. a 2:30 pm, Vespertino de 2:30 pm. a 10:30 pm. y Nocturno de 10:30 pm. a 6:30 am.
A. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL TRABAJO	
<b>Misión del puesto:</b>	Operar de manera óptima la máquina flexograbadora, con la finalidad de transformar la película virgen en arte gráfico, en el producto que nuestros clientes necesitan. Imprimiendo su imagen sobre la película, manteniendo la eficacia y eficiencia en los procesos, obteniendo un producto que exceda las expectativas y requerimientos de los clientes internos y externos, y por consecuencia de la organización.

B. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL TRABAJO					
Actividades/Tareas/Responsabilidades					
		Grado de Relevancia			
		Alto	Medio	Bajo	
1.	Inspeccionar la orden de producción y el proceso productivo de la máquina flexograbadora.		Alto		
2.	Preparar y ajustar la máquina flexograbadora para iniciar el proceso de impresión.		Medio		
3.	Ejecutar y monitorear el proceso de impresión en la máquina flexograbadora.		Alto		
4.	Asegurar la calidad en los procesos y el producto.		Alto		
5.	Cerrar la orden de producción.		Medio		
6.	Limpiar la maquinaria y equipo dispuesto en el área.		Medio		
7.	Agilizar el suministro de materiales y equipo para la producción de una orden.		Alto		
8.	Registrar de manera preciso y oportuno la información verídica relacionada con el proceso productivo.		Alto		
9.	Aprovechar y usar de manera óptima los recursos materiales		Alto		
10.	Supervisar los procesos productivos a su cargo y capacitar personal de su equipo para la óptima ejecución de los mismos.		Alto		
11.	Vigilar el cumplimiento de las normas de conducta y código de seguridad además y comunicar cualquier trasgresión a lo establecido.		Alto		
C. REQUISITOS DEL PUESTO					
Nivel de estudios.	Carrera Técnica		Edad mínima.	25 años	
Perfil Académico.	Artes Gráficas		Edad máxima.	40 años	
Formación Complementaria	Procesamiento de Placas Flexográficas. Composición de tintas y fabricación. Técnicas de entonación de color. Procesos de secado de impresión. Impresión de Selección de Color Lineaje de rodillos Anilox		Usos y aplicaciones del sticky back SMED TPM (Mantenimiento Productivo Total) Manejo de Residuos Seguridad Industrial		
Conocimientos específicos (no producto de la educación formal)	Procesos de impresión, materiales, distorsiones de diseño, distorsiones de color, empalmes de color, niveles de secado, diseño del boceto, montaje de placas flexográficas, armado de cilindros, características y fabricación de la tinta, características de los solventes, sistema de control de colores (guía Pantone), interpretación de códigos gráficos.				
PC (Detallar)	Excel (Registro de Producción), SAP (Resumen de las características de calidad del producto), ColoriControl (Programa del X-rite) y SYMPLE (Elaboración de etiquetas para el producto terminado).				
Idiomas	Inglés básico (Vocabulario técnico relacionado con el proceso y la orden para comprender especificaciones y fallas en los equipos)				
Tiempo mínimo de experiencia.	2 años 6 meses				
Áreas de experiencia que requiere el puesto (especialización práctica).	Flexografía Serigrafía Impresión offset Auxiliar o soporte en procesos de impresión Preparador y entonador de tintas Materialista en área de impresión. Impresión en distintos materiales. Rotograbado				
DESTREZAS O HABILIDADES	Rapidez, agilidad motriz, agudeza visual, precisión y destreza en actividades mecánicas.				
D. COMPETENCIAS					
	Nombre de la Competencia	Nivel de Competencia			
		A	B	C	D
	<b>Competencias Cardinales</b>				
1	Respeto				X
2	Disciplina				X
3	Responsabilidad				X
4	Honradez				X
5	Pro actividad				X
6	Compromiso				X



Competencias específicas (Categorías A-B-C-)												
Matriz de Competencias Específicas para el Operador de Impresión												
	Operador de Impresión C				Operador de Impresión B				Operador de Impresión A			
Administración del Tiempo	D	C	B	A	D	C	B	D	D	C	B	A
Preocupación por el orden y Organización	D	C	B	A	D	C	B	D	D	C	B	A
Análisis y Solución de Problemas	D	C	B	A	D	C	B	D	D	C	B	A
Trabajo bajo presión	D	C	B	A	D	C	B	D	D	C	B	A
Trabajo en equipo y colaboración	D	C	B	D	D	C	B	D	D	C	B	A
Productividad con calidad y seguridad	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
Identificación con la Tarea	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
Conocimientos Técnicos	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
Perfeccionismo orientado al cliente.	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
Confianza en sí mismo	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
Disposición	D	C	B	D	D	C	C	D	D	C	B	A
Adaptabilidad y flexibilidad al cambio	D	C	B	D	D	B	C	D	D	C	B	A
C. OTROS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO												
Requerimientos físicos.	Niveles de glucosa y presión arterial dentro de los parámetros normales/ Descartar Hipertensión, hipotensión, diabetes y anomalía sanguínea. Visión 25/25 ojo izquierdo y ojo derecho / Descartar de disminución de agudeza visual y problemas de daltonismo. Capacidad pulmonar sin afectaciones. Descartar lesiones en la columna vertebral. Descartar amputaciones de extremidades completas.											
Períodos especiales de trabajo (horas extra)	Si ( 8 horas )				Frecuencia,				Semanal o quincenal (dependiendo de la carga de trabajo).			
Nombre	Elaboró			Revisó				Autorizó				
	Jacqueline Romero											

## ANEXO 9. Ejemplo de Codificación de Observaciones

HOJA DE OBSERVACIÓN ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		Sealed Air Manufacturing CP Monterrey Áreas Productivas	
Puesto	Operador de Impresión A / Pedro Zarate Torres	Fecha	22/01/2013
OBSERVACIONES			
<b>Actividades que realiza en el desempeño de su puesto (Indicar cuáles se supervisan y cuáles no)</b>	<p>1) Verifica las ordenes de producción que se están trabajando en cada una de las máquinas impresoras e identifica aquellas que se encuentran montadas a pie de máquina así como aquellas que se encuentran en proceso de armado y montaje.</p> <p>2) Lleva y se asegura de que todos los suministros necesarios para comenzar la producción se encuentre a pie de máquina para disminuir los tiempos de <b>Set Up</b></p> <p>3) Apoya a realizar los cambios de orden de producción en cada una de las máquinas.</p> <p>4) Entonación de las tintas ya en máquina para obtener los tonos que pide la orden de producción (En casos especiales cuando el Preparador de tintas está saturado de trabajo).</p>		
<b>Resultados o productos obtenidos de cada una de las actividades que realiza</b>	<p>1), 2) y 3) Procesos de producción continuos, y reducción de los tiempos de Set Up entre las ordenes de producción.</p> <p>3) y 4) Disminuir la cantidad de ajustes que se realizan para obtener la impresión con las características que especifica la orden de producción.</p>		
<b>Patrones de ejecución de las tareas realizadas</b>	<p>1) Revisa el programa de producción, e identifica las ordenes a pie de máquina, toma la medida de los cilindros y engranes y, limpia la bayoneta de los cilindros con solvente, compara con los requerimientos de la "hoja de especificaciones" que es parte de la orden de producción, y los señala cuando están correctos, además corrobora que los clichés montados a pie de máquina correspondan a la orden y a las unidades de la máquina, posteriormente quita la película plástica estirable que los recubre, señala los cilindros con el color de tinta que deben llevar, de acuerdo a lo especificado en la orden, y de ésta manera los deja listos para su uso. Controla el seguimiento en su "Programa de producción" y cuando termina regresa la orden de producción a donde corresponde, ya sea a la máquina o al carrito de armado junto con los cilindros y placas ya verificadas. (Este proceso lo realiza con todas las máquinas).</p> <p>3) Espera a que termine la orden y se prepara para hacer el cambio de cilindros, posteriormente quitan las guardas a las unidades y los seguros, liberan la presión de la máquina y la tinta que quedó dentro de las mangueras que alimentan las unidades y con apoyo de los polipastos comienza a realizar el cambio de cilindros. Después de retirar el cilindro de la orden terminada, coloca en la unidad el cilindro de las siguiente orden, se asegura de que éste se encuentre colocado perfectamente sobre la base y coloca el seguro correspondiente para evitar que se mueva ya iniciado el proceso. Además de cambiar los cilindros, realiza el cambio de rodillo anilox dependiendo de los grabados y de la cantidad de tinta que requieran, éste rodillo lo maneja con una cubierta para que no se dañe, de lo contrario se generarían problemas de impresión.</p>		
<b>Equipos y /o herramientas que utiliza para la ejecución de sus tareas</b>	Flexómetro, trapos con solvente, kit de herramientas, escaleras, polipastos.		
<b>Procedimientos de seguridad o medidas de protección suya y de terceros</b>	Maneja con precaución los polipastos y los cilindros. Coloca las guardas y los seguros a la máquina en el cambio de orden o ajustes en el proceso de impresión.		
<b>Equipo de Protección Personal (EPP) utilizado para la realización de las actividades</b>	Lentes de seguridad, tapones auditivos, uniforme (algodón y mezclilla), guantes de latex, zapatones de seguridad.		
<b>Interacción con: (Observar el objetivo de la misma)</b>	<p><b>Líder de Producción</b>--- Informa al Operador los cambios realizados en el área de montaje y armado de ordenes.</p> <p><b>Operador Comexi</b>--- Solicita información acerca de las ordenes que se encuentran en proceso en su área para corroborar si se sigue el programa o ha sido modificado debido a los cilindros disponibles en la máquina COMEXI.</p> <p><b>Operadores de Impresión</b>--- Apoya en la realización de los cambios de orden, y apoya en la resolución de problemas productivos.</p> <p><b>Notificación Prensas</b>--- Entrega el programa de producción del departamento.</p>		
<b>Condiciones Físicas (horas de trabajo, períodos de descanso, ritmo de trabajo, esfuerzo físico, condiciones del área)</b>	<p><b>Horas de trabajo:</b> 8hrs.</p> <p><b>Períodos de descanso:</b> 30 minutos para comida</p> <p><b>Ritmo de trabajo:</b> Continuo, rápido</p> <p><b>Esfuerzo físico:</b> Fuerza en brazos</p> <p><b>Condiciones del área:</b> Expuesto a solventes, Temperatura 24° C</p>		
<b>Habilidades o destrezas observables en el desempeño del puesto</b>	<p><b>Orden y Limpieza</b> (Mantiene el área de trabajo ordenada y limpia, con el objeto de facilitar el desempeño de sus actividades y el de los demás).</p> <p><b>Coordinación Motriz</b> ( Monta y desmonta cilindros de las unidades de impresión)</p> <p><b>Trabajo en equipo</b> (Colabora con los distintos puestos con el objeto de alcanzar un objetivo en común, la producción y reducción de tiempos de Set Up</p>		
<b>Control de calidad del producto / Cómo</b>	<p>Corrobora que el número de dientes de los engranes sea el mismo para no dañar los cilindros dentro de las unidades y provoquen defectos en la impresión.</p> <p>Utiliza un punto guía con el que verifica la posición de los engranes de los cilindros, éste punto guía también lo utiliza para engranar manualmente el cilindro en el "tambor corona" con lo que garantiza que los ajustes que se realizan para obtener la impresión deseada durante el proceso de producción serán menos.</p>		
<b>Otras</b>	<p><b>Análisis y solución de problemas</b> (Analiza los problemas que se presentan en los procesos productivos de las distintas máquinas y les comparte alternativas y colabora en las acciones que se emprenden para resolverlos en el menor tiempo posible.</p>		
<b>Observaciones:</b>	<p>En el momento en que fue observado estaba desempeñando el puesto de Operador Comodín.</p> <p>Cuando falta algún Soporte de impresión u Operador de Impresión cubre el puesto.</p> <p>El tamaño del cilindro corresponde al tamaño de la bolsa.</p> <p>En ocasiones la secuencia de colores especificada en las ordenes de producción, no corresponde con el orden en el que se montan los cilindros, lo anterior quedará a criterio del Operador, éste es quien toma la decisión (los cambios se realizando tomando en cuenta la caída de los colores).</p> <p>La prensa 3 es la única que ajusta los engranes automáticamente.</p>		
<b>Elaboró</b>	Lic. Jacqueline Romero Martínez		

## ANEXO 10. Diccionario de Competencias y Comportamientos.

### **Competencia**

Es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación. Subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. (Spencer y Spencer, 1993).

### **Grados de Competencia.**

En todos los casos, la competencia y sus distintos grados se definen a través de frases explicativas.

- A. Alto**
- B. Bueno por encima del estándar**
- C. Mínimo necesario para el dentro del perfil requerido**
- D. Grado Mínimo de competencia, no indica ausencia de competencia**

## Competencias Cardinales

Hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización, representan valores y ciertas características que diferencian a la “Organización A” de otras organizaciones, y reflejan aquello que es necesario para alcanzar la visión y estrategias organizacionales. Por su naturaleza les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

### Honradez

Cualidad que muestra un persona para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer, comportándose de una manera íntegra, recta, transparente y justa, alineada en todo momento con la conducta moral y social que se considera apropiada dentro de la organización, misma que se encuentra especificada en el Código de Conducta del Corporativo; con los valores, y las buenas prácticas profesionales (atendiendo a sus respectivos códigos éticos), respetando las normas y procedimientos de la organización. Comunicando la información con veracidad, además de construir relaciones basadas en un comportamiento transparente y veraz.

A.

Cualidad de una persona para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer, mostrando un comportamiento íntegro, recto, transparente y justo, alineado en todo momento con la conducta moral y social que se considera apropiada dentro de la organización, misma que se encuentra especificada en el Código de Conducta del Corporativo; y con los valores, y las buenas prácticas profesionales (atendiendo a sus respectivos códigos éticos), respetando las normas y procedimientos que establecen el qué y el cómo hacer, de la organización, **promoviendo la rectitud, transparencia e integridad en toda la organización aún en situaciones difíciles (conflictos de intereses), al igual que las políticas y reglas de la empresa, siendo su comportamiento un referente a seguir en la organización. Capaz de comunicar abierta y directamente la veracidad de los hechos a personal de la organización, así como clientes y proveedores.** Pues además construye sus **relaciones interpersonales y de trabajo basadas en un comportamiento transparente y veraz.**

B.

Cualidad de una persona para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer, mostrando un comportamiento **íntegro**, recto, transparente **y justo**, alineado en todo momento con la conducta moral y social que se considera apropiada dentro de la organización, misma que se encuentra especificada en el Código de Conducta del Corporativo; **y con los valores, y las buenas prácticas profesionales (atendiendo a sus respectivos códigos éticos)**, respetando las normas y procedimientos que **establecen el qué y el cómo hacer de la organización.** Sintiéndose **orgulloso de la rectitud, transparencia e integridad de su proceder aún en situaciones difíciles (conflictos de intereses).** Capaz de comunicar la veracidad de los hechos, **reconocer e informar de sus errores a superiores y personal a su cargo y/ o aquel estrictamente relacionado con sus funciones y actividades.**

C.

Cualidad de una persona para actuar de manera congruente entre el decir y el hacer, **mostrando un comportamiento recto y transparente**, alineado en todo momento con la conducta moral y social que se considera apropiada dentro de la organización, misma que se encuentra especificada en el Código de Conducta del Corporativo, respetando las normas y procedimientos que establecen **el qué y el cómo hacer dentro de su área de trabajo. Se siente satisfecho de su proceder transparente y difícilmente se ve envuelto en situaciones donde se dude de dicho valor.** Capaz de comunicar con veracidad los hechos **y reconocer errores con sus compañeros del área.**

D.

Cualidad de una persona para actuar de manera congruente entre el decir y el hacer, alineado en todo momento con la conducta moral y social que se considera apropiada dentro de la organización, especificada en el Código de Conducta del Corporativo, respetando las normas y procedimientos que **rigen el qué y el cómo hacer en su puesto de trabajo. Es capaz de comunicar con veracidad los hechos sólo cuando se le solicita.**

## Respeto

Capacidad para aceptar y reconocer que alguien o incluso algo tiene valor por sí mismo, lo anterior consiste en aprender a valorar los intereses y necesidades de otros individuos, implica mostrar y desarrollar un verdadero interés por el otro, más allá de las obligaciones explícitas en las funciones de un puesto específico reconocimiento además de reflejarse en el trato digno, y tolerante que brindamos a las personas y a nosotros mismos en las relaciones interpersonales dentro de la organización, involucra también el trato y uso adecuado de los recursos organizacionales. El trato que se otorgue a las personas y los recursos, debe corresponder con los valores organizacionales establecidos en el Código de Conducta.

A.

Capacidad que tiene una persona para aceptar y reconocer de manera consciente que alguien o incluso algo tiene valor por sí mismo, lo anterior consiste en aprender **a valorar los intereses y necesidades de otros individuos, (pares, superiores, clientes y proveedores)** implica mostrar y desarrollar un verdadero interés por el otro, más allá de las obligaciones explícitas en las funciones de un puesto específico dentro de la organización, manteniendo una **relación armónica con compañeros de toda la organización y fuera de ella**, en interacciones estrictamente relacionadas con el negocio. Dicha aceptación y el reconocimiento además de reflejarse en el trato digno, y tolerante que brinda a las personas y a sí mismo, involucra el trato adecuado y el uso apropiado de los recursos organizacionales (recursos materiales, procedimientos, normas otorgadas por la organización y el medio ambiente de trabajo). **Además promueve este proceder en todos los empleados de la empresa, pensando en que la clave del trato hacia las personas y los recursos, está en ser congruente con los valores organizacionales a los cuáles se apegan por convicción y sin conflicto alguno.**

B.

Capacidad que tiene una persona para aceptar y reconocer de manera consciente que alguien o incluso algo tiene valor por sí mismo, lo anterior consiste en **aprender a valorar los intereses y necesidades de otros individuos, (dentro de la organización)** implica mostrar y desarrollar un verdadero interés por el otro, más allá de las obligaciones explícitas en las funciones de un puesto específico dentro de la organización, manteniendo una relación armónica con sus pares o **compañeros de trabajo de los distintos departamentos con los cuales se relaciona de manera directa en la empresa y el personal bajo su coordinación.** El reflejo de la aceptación y el reconocimiento está en el trato digno, y tolerante que brinda a las personas y a sí mismo en las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral, e involucra también el **trato adecuado y el uso apropiado de los recursos organizacionales (recursos materiales, procedimientos, y normas de su departamento o área funcional).** **Acepta sin conflicto alguno a las personas, y utiliza el Código de Conducta, las políticas y procedimientos del departamento, como guía de su actuar** no sólo en su departamento sino en los departamentos relacionados de manera directa.

C.

Capacidad que tiene una persona para **aceptar de manera consciente que alguien o incluso algo tiene valor por sí mismo.** De esta manera, establece relaciones armónicas con sus **compañeros del área** de trabajo fundamentadas en **el trato digno, y tolerante hacia las personas y a hacia sí mismo.** Además otorga un trato adecuado y utiliza apropiadamente **los recursos de su área de trabajo (materiales, maquinaria, equipos, etc.).** Su manera de dirigirse en el área denota la aceptación de las políticas, procedimientos y personas del área.

D.

Establece relaciones armónicas sólo con sus compañeros de trabajo brindándoles un trato digno, y tolerante. Otorga un trato adecuado a los recursos en el área relacionados con puesto, y en general su comportamiento en el área muestra únicamente aceptación a las políticas, y procedimientos del área.

## Disciplina

Cualidad que permite actuar de manera ordenada, autoexigente, sistemática y consistente con las funciones específicamente definidas y asignadas por la organización. Actuar con estricto apego a métodos y procedimientos, con absoluta comprensión e interpretación de las jerarquías y relaciones de poder, cumpliendo de manera óptima con las obligaciones encomendadas en el momento adecuado, así como los objetivos de la empresa.

A.

Comprende la actuación ordenada, autoexigente, consistente y sistemática de las funciones específicamente definidas y asignadas, manteniendo estricta observancia de métodos y procedimientos técnicos y corporativos, cumpliendo cabal y óptimamente con los objetivos base de medición, ejerciendo actividades con absoluta comprensión e interpretación de jerarquías y relaciones de poder dentro de su departamento, así como de las restantes áreas con las cuales mantiene interacción, **aceptando sin conflicto y con sana negociación conciliatoria, la influencia directa de su participación en el logro eficaz de los estándares empresariales.**

B.

Comprende la actuación ordenada, autoexigente, consistente y sistemática de las funciones específicamente definidas y asignadas, manteniendo estricta observancia de métodos y procedimientos técnicos y corporativos, cumpliendo cabal y óptimamente con los objetivos base de medición, **ejerciendo actividades con absoluta comprensión e interpretación de jerarquías y relaciones de poder dentro de su departamento, así como de las restantes áreas con las cuales mantiene interacción.**

C.

Comprende la actuación ordenada, autoexigente, consistente y sistemática de las funciones específicamente definidas y asignadas, **manteniendo estricta observancia de métodos y procedimientos técnicos y corporativos, cumpliendo cabal y óptimamente con los objetivos base de medición.**

D.

Comprende la actuación ordenada, autoexigente, consistente y sistemática de las funciones específicamente definidas y asignadas a su puesto.

## Proactividad

Actitud mediante la cual se promueve la clara y justa iniciativa para la evaluación de diversos escenarios y análisis de datos que sustente la objetiva y clara toma de decisiones e implantación de acciones con la finalidad de generar mejoras en absoluta dirección y transparencia operativa que se traduzcan en beneficios para la organización, asumiendo la responsabilidad de hacerlo y manteniéndose alineado en todo momento al qué hacer y estándares organizacionales.

A.

Actitud mediante la cual se promueve la clara y justa iniciativa para evaluación de diversos escenarios, así como análisis de datos que sustenten la clara y objetiva toma de decisiones e implantación de acciones resultantes **con la finalidad de generar mejoras de absoluta dirección y transparencia operativa que se traduzcan en beneficios de mayor alcance para la organización**, asumiendo directa autorresponsabilidad para convertirse en iniciador y promotor de observaciones, registro, modificación, evaluación e implantación de mejoras. Actúa sin necesariamente esperar instrucciones, aceptando que su libre albedrío se mantendrá **alineado en todo momento con el qué hacer empresarial, y los estándares organizacionales** que se requieren para garantizar acciones exitosas.

B.

Actitud mediante la cual se promueve la clara y justa iniciativa para evaluación de diversos escenarios, **así como análisis de datos que sustenten la clara y objetiva toma de decisiones e implantación de acciones resultantes**, asumiendo directa autorresponsabilidad para convertirse en iniciador y promotor de observaciones, registro, modificación, evaluación e implantación de mejoras. Actúa sin necesariamente esperar instrucciones, aceptando que su libre albedrío se mantendrá **alineado en todo momento con los requerimientos de su puesto, departamento, área funcional y los estándares organizacionales** que se requieren para garantizar acciones exitosas. De esta manera **involucra un esfuerzo adicional o no exigido dedicado a completar tareas relacionadas con su puesto de trabajo**.

C.

Actitud mediante la cual **se promueve la clara y justa iniciativa para evaluación de diversos escenarios**, asumiendo **directa autorresponsabilidad para convertirse en iniciador y promotor de observaciones, registro, modificación, evaluación e implantación de mejoras**. Actúa sin necesariamente esperar instrucciones, aceptando que su libre albedrío se mantendrá alineado en todo momento los requerimientos de su puesto, **y los estándares departamentales que se requieren para garantizar acciones exitosas**.

D.

Actúa sin necesariamente esperar instrucciones, aceptando que su libre albedrío se mantendrá alineado en todo momento con los requerimientos de su puesto.

## Responsabilidad

Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales que le han sido delegadas dentro de la organización, de manera que se alcance el óptimo cumplimiento de las mismas. En el proceso de consecución siempre se mantiene consciente de sus actos, atento a lo que hace y a la información que transmite. Esta capacidad le permite valorar y asumir las consecuencias de sus acciones dentro de la organización, además de habilitarlo para administrar, reflexionar y orientar sus actividades y comportamientos al logro de los objetivos corporativos y al establecimiento de un adecuado ambiente laboral.

A.

Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales que le han sido encomendadas dentro de la organización, de manera que se cumpla óptima y cabalmente con las mismas. En el proceso de consecución es una persona siempre consciente de sus actos, atento a lo que hace y a la información que transmite dentro de la organización, manteniendo la congruencia entre sus actos, el código de conducta de la organización, **las políticas de la organización** y las especificaciones del puesto desempeñado. Esta capacidad le **permite valorar y asumir las consecuencias de sus acciones dentro y fuera de la organización**, en asuntos relacionados con el negocio y de relevancia para el mismo, **involucra los resultados de la organización y el impacto a nuestros clientes**, **además de habilitarlo para administrar, reflexionar y enfocar sus acciones al logro de los objetivos corporativos y al establecimiento de un adecuado ambiente laboral en beneficio de la organización.**

B.

Capacidad **para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales** que le han sido encomendadas dentro de la organización, **de manera que se cumpla óptima y cabalmente con las mismas**. En el proceso de consecución es una persona siempre consciente de sus actos, atento a lo que hace y a la información que transmite dentro de la organización manteniendo la congruencia entre sus actos, el código de conducta de la organización, las especificaciones del puesto desempeñado **y su correspondiente área de control**. Esta capacidad le permite **valorar y asumir las consecuencias de sus acciones dentro la organización, en las áreas de control del puesto que desempeña. Tiene la capacidad de administrar, reflexionar y enfocar sus acciones para beneficio de la organización.**

C.

Capacidad para **cumplir de manera óptima** con las obligaciones que le han sido encomendadas dentro de la organización, en el puesto que desempeña. Es una persona **siempre consciente** de sus actos y asume las consecuencias de ello. Muestra **atención a lo que hace y dice manteniendo la congruencia con el código de conducta de la organización y las especificaciones del puesto desempeñado.**

D.

Cumplir con las obligaciones que le han sido encomendadas por la organización en el puesto que desempeña, consciente de sus actos y asume las consecuencias de ello.



## Compromiso

Es el esfuerzo de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella, además de la disposición del individuo para alinear su conducta a las metas y valores de la empresa. Se caracteriza por el apoyo y aceptación de éstas, que muestra al hacerlos propios, al fomentarlos, sobre todo al satisfacer las necesidades del negocio participando activamente en la consecución de los mismos, siempre con la disposición para ejercer un esfuerzo considerable en pro de la organización en su deseo por seguir perteneciendo a ella. Representa total implicación e involucramiento en el trabajo que se desempeña, reflejado en acciones como apoyar, tomar decisiones, prevenir y superar obstáculos en el trabajo, cumplir acuerdos y dar seguimiento a las acciones acordadas.

A.

Es el esfuerzo de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella, además de la disposición y la capacidad del individuo para reconocer las metas y valores de la empresa y alinearse a ellos. Se caracteriza por el apoyo y aceptación de éstas, que muestra al hacerlas propias, al fomentarlas, y sobre todo al satisfacer las necesidades del negocio participando activamente en la consecución de los mismos, siempre con la disposición para ejercer un esfuerzo considerable en pro de la organización en su deseo por seguir perteneciendo a ella. Representa **total implicación, involucramiento y enfoque en el trabajo que desempeña, reflejado en acciones como apoyar al personal de la organización, así como a clientes y proveedores, ayudar y contribuir a la toma de decisiones del negocio y de su departamento, así como prevenir y planear actividades laborales necesarias para superar potenciales obstáculos en su trabajo, además de cumplir acuerdos y dar seguimiento a los planes y acciones de la organización, siendo capaz de respaldar con hechos el enfoque de sus acciones.**

B.

Es el esfuerzo de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella, además de la **disposición** y la capacidad del individuo para reconocer las metas y valores de la empresa y alinearse a ellos. **Se caracteriza por el apoyo y aceptación de éstas, que muestra al hacerlos propios y al satisfacer las necesidades del negocio participando activamente en la consecución de los mismos, siempre con la disposición para ejercer un esfuerzo considerable en pro de la organización en su deseo por seguir perteneciendo a ella.** Representa total implicación, involucramiento y enfoque en el trabajo que desempeña, reflejado en **acciones como apoyar a pares y subordinados de su área de trabajo y los departamentos directamente relacionados; contribuir a la toma de decisiones de su área de control y prevenir y planear actividades orientadas a superar potenciales obstáculos del departamento, incluso hasta sacrificar el bienestar de su departamento en beneficio de la organización en su conjunto.**

C.

Es el **esfuerzo de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella**, además de la capacidad del individuo para reconocer las metas y valores de la empresa y alinearse a ellos. Representa total implicación e involucramiento en el trabajo que desempeña, **teniendo la capacidad para apoyar a sus compañeros de trabajo y contribuir a la toma de decisiones de su área o espacio de trabajo.**

D.

Reconocimiento, aceptación y alineación a los objetivos y metas de la empresa, reflejado en la total implicación, involucramiento y enfoque en el trabajo (actividades, funciones y responsabilidades asignadas a su puesto).

## Competencias Específicas.

Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo un área de la organización o cierto nivel, en este caso las competencias descritas a continuación corresponden al “**Nivel Operativo**” de la organización de las dos áreas productivas “**Conversión Bolseras**” y “**Producción prensas**”.

### Administración del Tiempo.

Capacidad para valorar el tiempo y seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar metas y objetivos dentro de plazos establecidos, analizar previamente los tiempos invertidos en cada actividad de principio a fin y planificar el tiempo en relación a las actividades y objetivos que resulten prioritarios para la organización. Es discernir entre actividades decisivas, de aquellas que pueden posponerse y son importantes, e identificar aquellas que no generan valor alguno a la organización, es manejar el tiempo encontrando un equilibrio entre lo crítico y lo importante en función de las actividades diarias asignadas, lo cual implica la coordinación de actividades, ayudar a otros y la sincronización de actividades en conjunto, además de la realización de actividades en tiempos muertos, lo cual equivale a efectividad.

A.

Comprende la valoración del tiempo en su trabajo, **y la capacidad para seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar metas y objetivos asignados en el desempeño de su puesto dentro de plazos establecidos, analizar previamente los tiempos invertidos en cada actividad de principio a fin** y prioriza sus actividades y planifica el tiempo en relación a los objetivos que resulten prioritarios para su departamento y la organización, capaz de discernir entre sus actividades y funciones, aquellas que son decisivas, de aquellas que pueden posponerse y son importantes, e identifica aquellas que no generan valor alguno a los procesos y por ende a la organización, logra un equilibrio entre lo crítico y lo importante en función de las actividades diarias asignadas, coordina actividades con otros y los ayuda, y sincroniza actividades en conjunto, invierte sus tiempos muertos en la ejecución de actividades que son importantes pero no decisivas, lo cual **equivale a completar todas sus tareas de manera óptima en tiempo y forma que se traduce en efectividad.**

B.

Comprende la valoración del tiempo en su trabajo, **prioriza sus actividades y planifica el tiempo en relación a los objetivos que resulten prioritarios para su departamento y la organización**, capaz de discernir entre sus actividades y funciones, aquellas que son decisivas, de aquellas que pueden posponerse y son importantes, e identifica aquellas que no generan valor alguno a los procesos y por ende a la organización, **logra un equilibrio entre lo crítico y lo importante en función de las actividades diarias asignadas**, coordina actividades con otros y los ayuda, y sincroniza actividades en conjunto, invierte sus tiempos muertos en la ejecución de actividades que son importantes pero no decisivas, lo cual equivale **a un mayor número de tareas completadas de manera óptima en tiempo y forma** que se traduce en efectividad.

C.

Comprende la valoración del tiempo, capaz de discernir entre sus actividades y funciones, aquellas que son decisivas, de aquellas que pueden posponerse y son importantes, e identifica aquellas que no generan valor alguno a los procesos y por ende a la organización, coordina actividades con otros y los ayuda, y sincroniza actividades en conjunto, **invierte sus tiempos muertos en la ejecución de actividades que son importantes pero no decisivas, completa las tareas asignadas de manera óptima en tiempo y forma.**

D.

**Completa las tareas asignadas de manera óptima en tiempo y forma, y coordina sus actividades** con otros y los ayuda, y sincroniza actividades en conjunto.

## Organización – Preocupación por el Orden

Preocupación y ocupación continua por controlar el trabajo, la información y el área. Implica también mostrar interés en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas, de esta manera le es posible estandarizar su proceso de trabajo y generar hábitos para el desempeño óptimo de sus funciones. Capaz de dar seguimiento y controlar tareas y proyectos e implementar acciones o proponer iniciativas para mejorar el orden y la claridad de todo aquello que sea su responsabilidad, y disminuir las condiciones de riesgo en su entorno, lo anterior incluye mantener el control sobre su trabajo y asegurarse de seguir los procedimientos y reglamentos establecidos, y del cumplimiento de las expectativas, mismas que también ha clarificado.

A.

Capacidad para mantener el control del trabajo desempeñado, la información que maneja y el área laboral. **Implica mostrar interés por clarificar las responsabilidades y funciones asignadas**, capaz de estandarizar su proceso de trabajo y generar hábitos para el desempeño óptimo de sus funciones y **dar seguimiento y control a las tareas y proyectos asignados**, implementar acciones para mejorar el orden de todo aquello dentro de su área de trabajo que esté bajo su responsabilidad y disminuir las condiciones de riesgo y actos inseguros, e ésta manera, **presenta iniciativas a sus superiores para mejorar el orden y la claridad en las tareas en los procesos que atañen al desempeño de su puesto, por ello da seguimiento a su trabajo y de los demás** para asegurar que se siguen los procedimientos y reglamentos establecidos y el cumplimiento de las expectativas, acostumbra realizar **un registro de las actividades propias y la de los demás en su área**.

B.

Capacidad para mantener el control del trabajo desempeñado, la información que **maneja y el área laboral**. Capaz de estandarizar su proceso de trabajo y generar hábitos para el desempeño óptimo de sus funciones y dar seguimiento y control a las tareas asignados, **implementar acciones para mejorar el orden de espacios o actividades que son su responsabilidad, identificar las condiciones de riesgo o actos inseguros como consecuencia del orden en su área, y corregir aquello que esté en sus manos y comunicar lo que no pueda controlar**, dar seguimiento a su trabajo para asegurar que cumple con los procedimientos y reglamentos establecidos y cumple con las expectativas.

C.

**Capacidad para mantener el control del trabajo desempeñado y la información que maneja, para generar hábitos para el desempeño óptimo de sus funciones y dar seguimiento y control a las tareas asignados**, mantener el orden de espacios o actividades que son su responsabilidad, monitorear su trabajo para asegurar que cumple con los procedimientos y reglamentos establecidos y de esta manera **evitar colocarse en situaciones de riesgo o inseguras**.

D.

Capacidad para mantener el orden de espacios o actividades que son su responsabilidad para facilitar su desempeño, y buscar claridad en las funciones, actividades y la información del puesto, para asegurar el cumplimiento de procedimientos, reglamentos establecidos y metas.

## Análisis y solución de problemas.

Capacidad de organizar un problema o situación de forma sistemática, implica un proceso de análisis lógico, estructuración y comprensión de lo que sucede y su desviación en relación a lo que debería estar sucediendo (procesos productivos), para lo cual desglosa un problema complejo en varias partes, identificando varias relaciones causa-efecto y la información significativa, lo que le permite generar conclusiones y soluciones útiles a los problemas cotidianos en un intervalo de tiempo razonable con conocimiento de las consecuencias, lo anterior le permite anticiparse a obstáculos y planificar, facilitando su desempeño en las actividades asignadas.

A.

Capacidad de organizar **un problema o situación compleja** de forma sistemática, implica un proceso de análisis lógico **mediante la aplicación de métodos o conceptos aprendidos** con el fin de estructurar y comprender lo que sucede y su desviación en relación a lo que debería estar sucediendo (procesos productivos), desglosa un problema complejo en varias partes, **desglosando al detalle cada una de ellas, estableciendo relaciones causa-efecto a pesar de ser poco evidentes**, identifica la información significativa, genera conclusiones y soluciones útiles a los problemas cotidianos en un intervalo de tiempo razonable con conocimiento de las consecuencias y **valorando cada una de ellas, además de marcar prioridades a las tareas según su importancia**, lo anterior le **permite anticiparse a obstáculos, planificar, y facilitar la toma de decisiones**, permitiendo un óptimo desempeño en las actividades asignadas.

B.

Capacidad de organizar **un problema o situación compleja** de forma sistemática, implica un proceso de análisis lógico **mediante la aplicación de métodos o conceptos aprendidos** con el fin de estructurar y comprender lo que sucede y su desviación en relación a lo que debería estar sucediendo (procesos productivos), desglosa un problema complejo en varias partes, **estableciendo relaciones causa-efecto evidentes**, identifica la información significativa, genera conclusiones y soluciones útiles a los problemas cotidianos en un intervalo de tiempo razonable, identifica los pros y los contras de las decisiones, lo anterior **le permite anticiparse a obstáculos, y facilitar la toma de decisiones**, permitiendo un óptimo desempeño en las actividades asignadas.

C.

Capacidad de organizar **un problema o situación sencilla** de forma sistemática, con el fin de estructurar y comprender lo que sucede y su desviación en relación a lo que debería estar sucediendo (procesos productivos), **desglosa un problema sencillo e identifica la información significativa, varias causas, y posibles consecuencias**, genera conclusiones y soluciones útiles a los problemas cotidianos, con el objeto de mantener un óptimo desempeño en las actividades asignadas.

D.

**Desglosa un problema sencillo e identifica la información significativa, sin atribuir un valor concreto a las causas encontradas, y a las posibles consecuencias, y solicita apoyo para genera conclusiones y determinar soluciones útiles** a los problemas cotidianos, con el objeto de continuar con la ejecución de las actividades asignadas.

## Trabajo bajo presión.

Capacidad de seguir desempeñando las actividades asignadas eficazmente o responder con alto desempeño bajo la presión del tiempo en situaciones de mucha exigencia y cambiantes que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales, capaz de percibir la urgencia real de determinadas tareas, hacer frente a las adversidades o dificultades mediante diversas alternativas, actuar de manera consecuente, con determinación, firmeza y perseverancia cumpliendo con los plazos breves de tiempo, manteniendo la concentración en las actividades realizadas de manera que responde a las necesidades de la organización garantizando la calidad del producto y la seguridad en el proceso sin afectar el ritmo de trabajo de los demás.

A.

Capacidad de seguir desempeñando las actividades asignadas eficazmente o responder con alto desempeño bajo la presión del tiempo en situaciones de **complejidad, exigencia y cambiantes** que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales, capaz de percibir la urgencia real de determinadas tareas y priorizarlas, **hacer frente a las adversidades o dificultades mediante diversas alternativas**, actuar de manera consecuente, con **determinación, firmeza y perseverancia** cumpliendo **siempre** con los plazos breves de tiempo, manteniendo la concentración en las actividades realizadas de manera que responde a las necesidades de la organización garantizando la calidad del producto y la seguridad en el proceso sin afectar el ritmo de trabajo de los demás.

B.

Capacidad de seguir desempeñando las actividades asignadas eficazmente **o responder con alto desempeño** bajo la presión del tiempo en situaciones exigentes y cambiantes que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales, capaz de percibir la urgencia real de **determinadas tareas y priorizarlas**, actuar de manera consecuente, cumpliendo **siempre** con los plazos breves de tiempo, manteniendo la concentración en las actividades realizadas de manera que responde a las necesidades de la organización garantizando la calidad del producto y la seguridad en el proceso **sin afectar el ritmo de trabajo de los demás**.

C.

Capacidad de seguir desempeñando las actividades asignadas eficazmente bajo la presión del tiempo en situaciones exigentes y **cambiantes que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales, capaz de percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente, cumpliendo en la mayoría de las situaciones con los plazos breves de tiempo**, manteniendo la concentración en las actividades realizadas de manera que responde a las necesidades de la organización garantizando la calidad del producto y la seguridad en el proceso **en ocasiones solicitando apoyo a sus compañeros**.

D.

Capacidad de seguir desempeñando las actividades asignadas eficazmente bajo la presión del tiempo en situaciones exigentes, **cumpliendo en la mayoría de las situaciones con los plazos breves de tiempo**, manteniendo la concentración en las actividades realizadas de manera que responde a las necesidades de la organización garantizando la calidad del producto y la seguridad en el proceso **apoyándose en sus compañeros de trabajo**.

## Confianza en sí mismo

Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito las tareas asignadas o elegir el enfoque adecuado para abordar las diversas situaciones que se le presenten en el contexto laboral denotando interés e iniciativa. Es mostrar confianza en las propias capacidades, puntos de vista o decisiones, dentro de su nivel o áreas de incumbencia, manifestando inquietud por superarse y enfrentar nuevas funciones, actividades y responsabilidades, y disposición para realizarlas aun cuando solo sean situaciones esporádicas. Capaz de disfrutar la asignación de nuevas responsabilidades, de manifestar adecuadamente su desacuerdo y de actuar de manera autónoma en caso de que el desempeño de su puesto así lo permita, además de mostrarse seguro ante los demás.

A.

Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito las tareas asignadas o elegir el enfoque adecuado para abordar las diversas situaciones que se le presenten en el contexto laboral denotando interés e iniciativa. Es mostrar confianza en las propias capacidades, **puntos de vista o decisiones, dentro de su nivel o áreas de incumbencia**, manifestando inquietud por superarse y enfrentar nuevas funciones, actividades y responsabilidades, y disposición para realizarlas aun cuando solo sean situaciones esporádicas. Capaz de disfrutar la asignación de nuevas responsabilidades, **de manifestar adecuadamente su desacuerdo ante pares y superiores y de actuar de manera autónoma sin requerir supervisión o estricto control** sobre su trabajo. **Se muestra seguro ante los demás y es capaz de comunicar información relacionada con sus funciones de la misma manera.**

B.

Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito las tareas asignadas o elegir el enfoque adecuado para abordar las diversas situaciones que se le presenten en el contexto laboral denotando interés e iniciativa. **Es mostrar confianza en las propias capacidades, dentro de su área de trabajo**, manifestando inquietud por superarse y enfrentar nuevas funciones, actividades y responsabilidades, **y disposición para realizarlas aun cuando solo sean situaciones esporádicas**. Capaz de disfrutar la asignación de nuevas responsabilidades, de manifestar adecuadamente su desacuerdo ante pares, de actuar de manera autónoma **requiriendo mínima supervisión o control** sobre su trabajo. **Se muestra seguro al realizar su trabajo ante los demás.**

C.

**Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito las tareas denotando interés e iniciativa.** Es mostrar confianza en las propias capacidades, **en el desempeño de su puesto** manifestando inquietud por superarse y enfrentar nuevas funciones, actividades y responsabilidades. **Requiere supervisión o control sobre su trabajo sobre todo en situaciones de trabajo que se presentan con baja frecuencia.** Se muestra seguro al realizar su trabajo ante los demás.

D.

**Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito las tareas denotando interés e iniciativa. Requiere supervisión constante sobre su trabajo**

## Trabajo en equipo - Colaboración

Capacidad para trabajar en conjunto de manera sincronizada y para participar activamente en alcanzar una meta común, sean procesos, tareas o resultados, adquiriendo una responsabilidad compartida. Implica una sincera voluntad de colaborar con el otro incluso cuando la meta no está directamente relacionada con el interés personal, incluye la habilidad de identificar, escuchar y entender la necesidad del otro para apoyarlo de la mejor manera, así como confiar en sus acciones y brindarle libertad para exponer sus ideas enfocadas a los objetivos en común, es aprender a delegar funciones y responsabilidades. Ser capaz de trabajar en equipo supone facilidad para relacionarse con los demás y comprometerse, comprender el impacto de las propias acciones en el éxito del equipo, contribuir con el equipo a centrarse en los objetivos y alentar la comunicación eficaz y asertiva, expresando opiniones sin transgredir al compañero, transmitiendo información de manera clara y objetiva con un vocabulario adecuado, asegurando su comprensión, trabajar en equipo implica dirigirse al otro y comunicarse con respeto.

A.

Capacidad para trabajar en conjunto de manera sincronizada y para participar activamente en alcanzar una meta común, sean procesos, tareas o resultados, adquiriendo una responsabilidad compartida. **Implica una sincera voluntad de colaborar con el otro (pares, superiores o subordinados)** incluso cuando la meta no está directamente relacionada con el interés personal, incluye **la habilidad para distinguir, interpretar, escuchar, entender y expresar hechos, problemas y necesidades del otro para apoyar de la mejor manera. Sabe cómo administrar e integrar las habilidades de su equipo para optimizar el desempeño**, además de confiar en sus acciones y brindarles libertad para exponer sus ideas enfocadas a los objetivos en común, **delega funciones y responsabilidades como una forma de alentar a sus compañeros a trabajar en equipo. Es capaz de relacionarse con los demás con facilidad y de comprometerse con ellos**, además de ayudar a que se integren al equipo, comprende el impacto de las propias acciones en el éxito del equipo, y ayuda al equipo a centrarse en los objetivos, **alienta la comunicación eficaz y asertiva, expresando opiniones y asignando tareas sin transgredir al compañero, transmite información de manera clara y objetiva con un vocabulario adecuado**, y asegura la comprensión del mensaje se dirige al otro con respeto.

B.

Capacidad para trabajar en conjunto de manera sincronizada y para participar activamente en alcanzar una meta común, sean procesos, tareas o resultados, adquiriendo una responsabilidad compartida. **Implica una sincera voluntad de colaborar con el compañero de trabajo** incluso cuando la meta no está directamente relacionada con el interés personal. **Incluye escuchar y entender las necesidades del otro y actuar en consecuencia apoyándolo de la mejor manera, además de expresar las propias.** Confía en las acciones de sus compañeros y brinda libertad para exponer ideas enfocadas a los objetivos comunes, además de **delegar funciones como una forma generar el trabajo en equipo. Involucra contribuir en la integración de compañeros nuevos al equipo.** Capaz de comprender el impacto de las propias acciones en el resultado, y ayudar al equipo a enfocarse en los objetivos, **mediante la comunicación eficaz (clara y objetiva)** con un vocabulario adecuado, y asegurar la comprensión del mensaje se dirige al otro con respeto.

C.

Capacidad para trabajar en conjunto de manera sincronizada y para participar activamente en alcanzar una meta común, sean procesos, tareas o resultados, adquiriendo una responsabilidad compartida. **Implica una sincera voluntad de colaborar con el compañero de trabajo** incluso cuando la meta no está directamente relacionada con el interés personal. **Incluye escuchar y entender las necesidades del otro y actuar en consecuencia apoyándolo de la mejor manera, además de expresar las propias de manera clara y objetiva** con un vocabulario adecuado, y asegurar la comprensión del mensaje. Capaz de comprender el impacto de las propias acciones en el resultado.

D.

Capacidad para trabajar en conjunto de manera sincronizada y para participar activamente en alcanzar una meta común, sean procesos, tareas o resultados, adquiriendo una responsabilidad compartida. **Implica una sincera voluntad de colaborar con el compañero de trabajo.**

## Productividad con Calidad y Seguridad

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, es fijarse objetivos de desempeño por encima del cumplimiento de la meta establecido, alcanzándolos exitosamente, monitoreando y cumpliendo de manera estricta con los parámetros de calidad y requerimientos del cliente, ejecutando las actividades con suficiente precaución salvaguardando su integridad física. Es anticiparse a las metas de producción que pudieran fijar sus superiores, lo cual le permite exceder las expectativas y mantener altos niveles de rendimientos en el marco de las estrategias de la organización.

A.

Capacidad para **orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados**, es fijarse objetivos de desempeño por encima del cumplimiento de la meta establecido **y hacer seguimientos permanentes**, alcanzándolos exitosamente, monitoreando y cumpliendo de manera estricta con los parámetros de calidad y requerimientos del cliente, **ejecutando las actividades con estricto apego al reglamento de seguridad salvaguardando su integridad física, y la de terceros, convirtiéndose en un referente del área**. Es anticiparse a las metas de producción que pudieran fijar sus superiores, lo cual le permite exceder las expectativas **o superar al promedio** y mantener altos niveles de rendimientos en el marco de las estrategias de la organización.

B.

Capacidad para **orientar los comportamientos propios** hacia el logro o superación de los resultados esperados, es fijarse objetivos de desempeño por encima del cumplimiento de la meta establecido, alcanzándolos exitosamente, monitoreando y cumpliendo de manera estricta con los parámetros de calidad y requerimientos del cliente, ejecutando las actividades con estricto apego al reglamento de seguridad **salvaguardando su integridad física**. Es anticiparse a las metas de producción que pudieran fijar sus superiores, lo cual le permite exceder las expectativas **casi en todas las ocasiones en que es evaluado** y mantener altos niveles de rendimientos en el marco de las estrategias de la organización.

C.

Capacidad para **orientar los comportamientos propios hacia el logro de los resultados esperados, y en ocasiones fijarse objetivos de desempeño por encima del cumplimiento de la meta establecido**, alcanzándolos exitosamente **la mayoría de las veces**, monitoreando y cumpliendo de manera estricta con los parámetros de calidad y requerimientos del cliente, ejecutando las actividades **con precaución** y estricto apego al reglamento **salvaguardando su integridad física**.

D.

**Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado**, monitoreando y cumpliendo de manera estricta con los parámetros de calidad y requerimientos del cliente, ejecutando las actividades **con precaución** y estricto apego al reglamento **salvaguardando su integridad física**.



## Disposición

Conducta proactiva orientada a la dedicación al trabajo tanto en la diversidad de tareas que se asignen, como en el tiempo empleado, significa estar alerta para continuar con la ejecución de otras actividades posterior al término de las asignadas dentro de una jornada de trabajo. Además esta conducta se asocia con la apertura hacia la nueva información y su eficaz aplicación, es decir con la incorporación de nuevos esquemas cognitivos al repertorio de conductas habituales, involucra también ser capaz y mostrar iniciativa para enseñar, invertir tiempo y dedicación al proceso, transmitiendo la información de forma comprensible siendo paciente y conjugando conocimientos teóricos y prácticos con el objeto de contribuir a un mejor desarrollo de los procesos en la organización y mejorar el desempeño en el área de trabajo.

A.

Conducta proactiva orientada a la dedicación al trabajo tanto en la diversidad de tareas que se asignen como en el tiempo empleado, significa estar alerta para continuar con la ejecución de otras actividades posterior al término de las asignadas **dentro de una jornada de trabajo incluso en tiempo extraordinario**. Además esta conducta se asocia con la apertura hacia la nueva información y su eficaz aplicación, **es decir con la incorporación de nuevos esquemas cognitivos al repertorio de conductas habituales**, involucra también ser capaz y **mostrar iniciativa para enseñar y alentar a otros a que lo hagan**, invirtiendo tiempo y dedicación al proceso, transmitiendo la información de forma comprensible siendo paciente y conjugando conocimientos teóricos y **prácticos buscando contribuir a un mejor desarrollo de los procesos bajo su cargo en la organización y mejorar el desempeño en el área de trabajo**.

B.

Conducta proactiva orientada a la dedicación al trabajo tanto en la diversidad de tareas que se asignen como en el tiempo empleado, significa estar alerta para continuar con la ejecución de otras actividades posterior al **término de las asignadas dentro de una jornada de trabajo incluso en tiempo extraordinario**. Además esta conducta se asocia **con la apertura hacia la nueva información y su eficaz aplicación**, involucra también ser capaz y mostrar iniciativa para enseñar, **invertir tiempo y dedicación al proceso**, transmitiendo la información de forma comprensible siendo paciente y conjugando conocimientos teóricos y prácticos **buscando contribuir a la mejora del desempeño en el área de trabajo**.

C.

Conducta proactiva orientada a la dedicación al trabajo tanto en la diversidad de tareas que se asignen como en el tiempo empleado, significa estar alerta para continuar con la ejecución de otras actividades posterior al **término de las asignadas dentro de una jornada de trabajo**. Además esta conducta se asocia **con la apertura hacia la nueva información y mostrar iniciativa para enseñar**, transmitiendo la información o conocimientos prácticos de forma comprensible y **pacientemente**, buscando obtener más apoyo en las actividades compartidas.

D.

Conducta proactiva orientada a la dedicación al trabajo tanto en la diversidad de tareas que se asignen como en el tiempo empleado, **significa estar alerta para realizar el total de las actividades solicitadas**. Se asocia con la apertura hacia la nueva información.

## Adaptabilidad y Flexibilidad al Cambio

Capacidad para modificar la conducta personal y trabajar eficazmente en distintos contextos y variadas situaciones, adaptarse a medios (instrumentos, herramientas, maquinaria, equipo) y personas en forma rápida y adecuada, atendiendo a lo prioritario, con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados, respondiendo a las dificultades que surgen, a nuevos datos o cambios en el área y procesos involucrados. Es aceptar sin conflicto alguno los cambios en la organización, departamento o en las responsabilidades del puesto de trabajo desempeñado, lo cual supone el entendimiento y valoración de posturas de manera previa hasta adoptar la propia de manera que beneficie la calidad de su tarea, la calidad del proceso y que permita alcanzar los objetivos del área, actuando siempre dentro de las normas o reglas establecidas en el área y la organización. Implica mostrarse abierto a las nuevas tendencias o propuestas, capaz de revisar o analizar de manera crítica su comportamiento y generar cambios, incluso innovar.

A.

Capacidad para **modificar la conducta personal e influir en la modificación de conductas de su grupo de trabajo**, lo cual le permite **trabajar a él y a su grupo en distintos contextos y variadas situaciones**, les permite adaptarse a medios (instrumentos, herramientas, maquinaria, equipo) y personas en forma rápida y adecuada, siendo eficaces independientemente del contexto. Involucra la **habilidad para atender lo prioritario, y guiar a su grupo en la misma dirección**, con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados, respondiendo a las dificultades que surgen, a nuevos datos o cambios en el área y procesos involucrados. Es aceptar sin conflicto alguno los cambios en la organización, departamento o en las responsabilidades del puesto de trabajo desempeñado, lo cual supone el entendimiento y valoración de posturas de manera previa hasta adoptar la propia de manera que beneficie la calidad de su tarea, la calidad del proceso y que permita alcanzar de la mejor manera los objetivos del grupo y del área, actuando siempre con apego las normas o reglas establecidas en el área y la organización. Implica mostrarse abierto a las nuevas tendencias o propuestas, **capaz de revisar o analizar de manera crítica su comportamiento y el de su grupo de trabajo y generar o impulsar los cambios, incluso innovar.**

B.

Capacidad para **modificar la conducta personal** lo cual le permite **trabajar en distintos contextos y variadas situaciones**, les permite adaptarse a medios (instrumentos, herramientas, maquinaria, equipo) y personas en forma rápida y adecuada, siendo eficaz independientemente del contexto. Involucra la **habilidad para atender lo prioritario**, con el objetivo de alcanzar **los objetivos de su puesto, modifica su conducta en relación a las dificultades que surgen, a nuevos datos o cambios en el área y procesos productivos en los que participa**. Es aceptar sin conflicto alguno los cambios **en el departamento o en las responsabilidades del puesto de trabajo desempeñado**, lo cual supone el entendimiento y valoración de posturas de manera previa hasta adoptar la propia de manera que beneficie la calidad de su tarea, la calidad del proceso y que permita alcanzar de la mejor manera los objetivos del grupo y del área, actuando siempre con apego las normas o reglas establecidas en el área y la organización. Implica mostrarse abierto a las nuevas tendencias o propuestas, **capaz de revisar o analizar de manera crítica su comportamiento.**

C.

Capacidad para **modificar la conducta personal** lo cual le permite trabajar en distintos contextos, les permite adaptarse a medios (instrumentos, herramientas, maquinaria, equipo) y personas en forma rápida y adecuada, siendo eficaz independientemente del contexto. **Es aceptar sin conflicto alguno los cambios en el departamento o en las responsabilidades del puesto de trabajo desempeñado, de manera que le permita alcanzar los objetivos del puesto**, actuando siempre con apego las normas o reglas establecidas en el área y la organización. **Implica mostrarse abierto a las nuevas tendencias o propuestas.**

D.

Capacidad para modificar la conducta personal lo cual le permite trabajar en distintos contextos, adecuándose a medios (instrumentos, herramientas, maquinaria, equipo) y personas en forma rápida, siendo eficaz independientemente del contexto, actuando siempre con apego las normas o reglas establecidas en el área y la organización.

## Perfeccionismo Orientado al Cliente

Capacidad de hacer las cosas de manera óptima en el desempeño de las actividades y funciones asignadas, en cualquier situación en la que se encuentre, conlleva a la realización del trabajo en base a las necesidades y demandas del cliente de manera estricta, considerando la evaluación de éste como prioridad, por lo cual implica auto exigirse aún en situaciones adversas, prestar atención a los detalles clave del producto y proceso, aquellos que establecen la diferencia o generan un valor para el cliente, incluye la búsqueda de estrategias para ser eficaz de forma consistente, y mejorar continuamente el producto o el resultado de los procesos en los que participe, además de ser capaz de evaluar de manera crítica su propio trabajo e implementar acciones para minimizar errores particularmente los de mayor impacto en los objetivos establecidos.

A.

Capacidad de hacer las cosas de manera óptima en el desempeño de las actividades y funciones asignadas, **así como monitorear el mismo comportamiento en los demás y exigirlo en cualquier situación en la que se encuentren**, conlleva a la realización del trabajo en base a las necesidades y demandas del cliente de manera estricta, considerando la evaluación de éste **(interno y/o externo) como prioridad**, por lo cual **implica auto exigirse aún en situaciones adversas y supervisar de manera minuciosa su trabajo y el del personal a su cargo**, implica prestar **atención a los detalles clave del producto y procesos de su incumbencia**, aquellos que establecen la diferencia o generan un valor para los clientes, incluye la búsqueda de estrategias para ser eficaz de forma consistente, **y mejorar continuamente el producto o el resultado de los procesos en los que participe y/o supervisa**, capaz de **evaluar de manera crítica su trabajo y el de los demás e implementar acciones para minimizar errores, particularmente los de mayor impacto en los objetivos del grupo y del área.**

B.

Capacidad de hacer las cosas de manera óptima en el desempeño de las actividades y funciones asignadas, **en cualquier situación en la que se encuentren**, conlleva a la realización del trabajo en base a las necesidades y demandas del cliente de manera estricta, considerando la evaluación de éste (interno y/o externo) como prioridad, por lo cual **implica auto exigirse aún en situaciones adversas, revisar minuciosamente su trabajo** y prestar atención a los detalles clave del producto y procesos **en el desempeño de su puesto**, aquellos que establecen la diferencia o generan un valor para los clientes, incluye la búsqueda de estrategias para ser eficaz de forma consistente, **capaz de evaluar de manera crítica su trabajo e implementar acciones para minimizar errores, particularmente los de mayor impacto en su desempeño.**

C.

Capacidad de hacer las cosas de manera óptima en el desempeño de las actividades y funciones asignadas, conlleva a la realización del trabajo en base a las necesidades y demandas del cliente de manera estricta, **considerando la evaluación de éste (interno y/o externo) como prioridad, implica prestar atención a los detalles del producto y procesos en el desempeño de su puesto, capaz de evaluar de manera crítica su trabajo e implementar acciones para disminuir errores.**

D.

Capacidad de hacer las cosas de manera óptima en el desempeño de las actividades y funciones asignadas, conlleva a la realización del trabajo en base a las necesidades y demandas del cliente de manera estricta, implica prestar atención a los detalles del producto y procesos en el desempeño de su puesto.

## Identificación con la Tarea

Capacidad para percibir que el puesto desempeñado o las actividades realizadas tienen un impacto significativo en el proceso y producto dentro o fuera de la organización (con clientes internos, externos y consumidores), lo cual se manifiesta en el gusto por cada una de las actividades, actitud de servicio y enfoque permanente al cliente. Conoce y se involucra en todas aquellas áreas y actividades relacionadas en donde pueda agregar valor, asumiendo responsabilidad en la creación de un producto enfocado al consumidor, considera su trabajo como contribución al éxito organizacional, por lo que incrementa su esfuerzo y obtienen resultados iguales o superiores a los esperados, siendo el resultado de su trabajo un elemento que impacta en su estima personal.

A.

Capacidad para percibir que el puesto desempeñado o las actividades realizadas tienen un impacto significativo en el proceso y producto dentro o fuera de la organización (con clientes internos, externos y consumidores), lo cual **se manifiesta en el gusto por cada una de las actividades, actitud de servicio y enfoque permanente al cliente. Conoce y se involucra en todas aquellas áreas y actividades relacionadas en donde pueda agregar valor.** asumiendo responsabilidad en la creación de un producto enfocado al consumidor, considera su trabajo como contribución al éxito organizacional, por lo que incrementa su esfuerzo y obtienen resultados iguales o superiores a los esperados, siendo el resultado de su trabajo un elemento que impacta en su estima personal.

B.

Capacidad para percibir que el puesto desempeñado o las actividades realizadas tienen un impacto significativo en el proceso y **producto dentro o fuera de la organización (con clientes internos, externos y consumidores)**, lo cual **se manifiesta en el gusto por cada una de las actividades y enfoque permanente al cliente. Asume responsabilidad en la creación de un producto enfocado al consumidor y considera su trabajo como contribución al éxito organizacional**, por lo que incrementa su esfuerzo y obtienen resultados iguales o superiores a los esperados, siendo el resultado de su trabajo un elemento que impacta en su estima personal.

C.

Capacidad para percibir que el puesto desempeñado o las actividades realizadas **tienen un impacto significativo en el proceso y producto dentro la organización**, lo cual se manifiesta en el gusto por cada una de las actividades **y enfoque permanente al cliente. Asume responsabilidad y considera importante su trabajo en la creación del producto terminado.**

D.

Capacidad para percibir que el puesto desempeñado o las actividades realizadas **tienen un impacto significativo en el proceso y producto dentro la organización**, lo cual **se manifiesta en el gusto por cada una de las actividades.**

## Conocimientos Técnicos

Conoce y demuestra aquellos conocimientos y/o experiencias específicas necesarias para el ejercicio del puesto desempeñado, estos conocimientos están orientados al saber hacer, su finalidad es práctica. Esta competencia incluye especializaciones, por lo cual se observa en la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos (procesos de impresión, máquinas impresoras, fabricación de tintas, etc.) y se distingue en el desempeño del trabajo operativo, lo anterior, representa trabajar con herramientas y técnicas determinadas. Además muestra un constante interés por aprender más y mejores habilidades técnicas y compartir con otros los conocimientos y experiencias propias en relación al proceso y producto.

A.

Conoce y demuestra aquellos conocimientos y/o experiencias específicas necesarias para el ejercicio del puesto desempeñado, estos conocimientos están orientados al saber hacer, su finalidad es práctica. Esta competencia incluye especializaciones en métodos, procesos y procedimientos de impresión, por lo demuestra pericia al realizar actividades dentro de su área que incluyen (procesos de impresión, máquinas impresoras, fabricación de tintas, etc.), conoce y utiliza herramientas y técnicas determinadas para el proceso, **y tiene la capacidad de enseñar a su grupo de trabajo la forma de utilizarlas y aplicarlas, según sea el caso, se distingue por su óptimo desempeño en el trabajo operativo, y la facilidad para resolver situaciones relacionadas con el proceso o producto en el departamento o área bajo su cargo.** Incluye mostrar un constante interés por aprender más y mejores habilidades técnicas y otros conocimientos, **relacionadas con el proceso, maquinaria y producto, para posteriormente compartir lo aprendido con su grupo de trabajo y supervisar la aplicación de dichos conocimientos.**

B.

Conoce y demuestra aquellos conocimientos y/o experiencias específicas necesarias para el ejercicio del puesto desempeñado, estos conocimientos están orientados al saber hacer, su finalidad es práctica. Esta competencia incluye especializaciones en métodos, procesos y procedimientos de impresión por lo demuestra pericia **al realizar actividades dentro de su área** que incluyen (procesos de impresión, máquinas impresoras, fabricación de tintas, etc.), conoce y utiliza herramientas y técnicas determinadas para el proceso, **y tiene la capacidad de enseñar a su compañero acerca de ello, se distingue por su óptimo desempeño en el trabajo operativo, y la facilidad para resolver situaciones relacionadas con el proceso o producto en su máquina o área de trabajo.** Incluye mostrar un constante interés por aprender más y mejores habilidades técnicas y otros conocimientos, **relacionadas con el proceso, maquinaria y producto para mejorar su desempeño.**

C.

Conoce y demuestra aquellos conocimientos y/o experiencias específicas necesarias para el ejercicio del puesto desempeñado, estos conocimientos están orientados al saber hacer, su finalidad es práctica. **Esta competencia incluye especializaciones en métodos, procesos y procedimientos de impresión, por lo demuestra pericia al realizar actividades en el desempeño de su puesto** que incluyen (procesos de impresión, máquinas impresoras, y/o fabricación de tintas, etc.), conoce y utiliza herramientas y técnicas determinadas para el proceso. Incluye mostrar un constante interés por aprender más **sobre el proceso, maquinaria y producto para mejorar su desempeño.**

D.

Conoce y demuestra aquellos conocimientos y/o experiencias específicas necesarias para el ejercicio del puesto desempeñado, estos conocimientos están orientados al saber hacer, su finalidad es práctica. **Incluye conocimiento en métodos, procesos, procedimientos de impresión, herramientas y técnicas** determinadas para el proceso, **además de mostrar interés por aprender los procesos en el puesto desempeñado.**

## **Comportamientos - Indicadores de Medición**

En función de las competencias identificadas se definen ejemplos de comportamientos a medida de cada organización, los cuales se compilan aquí, de manera que permitan la medición o evaluación de las competencias en el desempeño de las funciones y actividades del puesto. Por esta razón se presentan ejemplos de comportamientos para cada uno de los grados los cuales conforman un patrón de conductas que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales.

Las frases explicativas o ejemplos de comportamientos ubicados en cada grado de las competencias, contienen de 3 a 4 indicadores o guías para la observación del comportamiento y evaluación de la competencia:

**“Situación” + “Tarea” + “Acción” + “Resultado”**

**=**

**¿Dónde o cuándo? + ¿Qué? + ¿Cómo? + ¿Para qué?**

Para reconocer si una persona manifiesta o no ese comportamiento debe cumplir con todo lo que el comportamiento refiere.

Comportamiento observable se refiere a aquello que puede ser visto (acción física) u oído (discurso).

## Competencias Cardinales

### HONRADEZ

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer, mostrando un comportamiento íntegro, recto, transparente y justo, alineado en todo momento con la conducta moral y social especificada en el Código de Conducta del Corporativo.

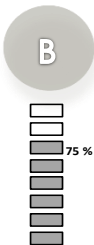
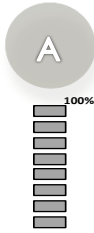
G R A D O S D E C O M P E T E N C I A	 <p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparente, abierto y prudente al comunicarse, en sus relaciones con subordinados, pares y superiores, manteniendo un sistema de comunicación abierto <b>en todos los niveles de la organización</b>, generando un adecuado clima laboral y relaciones laborales basadas en la confianza.</li> <li>Resguarda la información confidencial y pública con estricto apego al código ético haciendo un uso confiable de la misma contribuyendo así a alcanzar <b>los objetivos e intereses del negocio, accionistas y empleados.</b></li> <li>Veraz al documentar y registrar en tiempo y forma datos fidedignos en los reportes e indicadores, tomando decisiones basadas en información estadística, verídica y confiable resolviendo oportunidades del negocio.</li> <li>Administra los recursos organizacionales, los cuida y utiliza de manera óptima, mejorando con ello las utilidades del negocio y reduciendo los costos.</li> <li>Aplicación de las normas, procedimientos, políticas de la organización de manera justa siendo ecuánime, utilizando el criterio y la información de los hechos para emitir un juicio, eliminando disputas y <b>generando la alineación o estandarización de los comportamientos de todo el personal.</b></li> </ul>
	 <p style="text-align: center;">B</p> <p style="text-align: center;">75%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparente, abierto y prudente al comunicarse, en sus relaciones con subordinados, pares y superiores, manteniendo un sistema de comunicación abierto <b>en área de control</b>, generando un adecuado clima laboral y relaciones laborales basadas en la confianza.</li> <li>Resguarda la información confidencial y pública con estricto apego al código ético haciendo un uso confiable de la misma contribuyendo así a alcanzar <b>los objetivos de su departamento y de aquellos directamente relacionados.</b></li> <li>Veraz al documentar y registrar en tiempo y forma datos fidedignos en los reportes e indicadores, tomando decisiones basadas en información estadística, verídica y confiable resolviendo oportunidades del negocio.</li> <li>Administra los recursos organizacionales, los cuida y utiliza de manera óptima, mejorando con ello las utilidades del negocio y reduciendo los costos.</li> <li>Aplicación de las normas, procedimientos, políticas de la organización de manera justa siendo ecuánime, utilizando el criterio y la información de los hechos para emitir un juicio, eliminando disputas y generando la alineación o estandarización de los comportamientos <b>del personal bajo su coordinación.</b></li> </ul>
	 <p style="text-align: center;">C</p> <p style="text-align: center;">50%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparente, <b>directo y prudente</b> en la relación con pares y superiores en el desempeño diario de sus funciones, aceptando la crítica y ejecutando acciones para corregirse, estableciendo relaciones armónicas y <b>adecuadas con sus compañeros y grupo de trabajo.</b></li> <li>Captura y registra datos verídicos y confiables en los reportes de proceso generando con ello mínimas revisiones y <b>correcciones, resolviendo oportunidades en el área o proceso.</b></li> <li>Cuidado de los recursos, herramientas, maquinaria y <b>equipo del área o departamento de trabajo en beneficio de la organización</b>, evitando costos innecesarios por negligencia.</li> <li>Apego y ejecución al Reglamento Interno de Trabajo, Seguridad y a procedimientos de procesos y de Calidad, requiere mínima supervisión y garantiza la calidad de su <b>trabajo y mejora los resultados del grupo.</b></li> <li>No divulga a terceros la información acerca de los procesos, productos o cualquiera que pueda ser utilizada con dolo para perjudicar a la organización.</li> </ul>
	 <p style="text-align: center;">D</p> <p style="text-align: center;">25%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparente en la relación con pares y superiores en el desempeño diario de sus funciones, aceptando la crítica y ejecutando acciones para corregirse, estableciendo relaciones armónicas con sus compañeros.</li> <li>Captura y registra datos verídicos y confiables en los reportes de proceso generando con ello mínimas revisiones y correcciones.</li> <li>Cuidado de los recursos, herramientas, maquinaria y equipo asignado por puesto desempeñado, en beneficio de la organización, evitando costos innecesarios por negligencia.</li> <li>Apego y ejecución al Reglamento Interno de Trabajo, Seguridad y a procedimientos de procesos y Calidad, garantiza la calidad de su trabajo por lo que requiere mínima supervisión.</li> <li><b>No divulga a terceros la información acerca de los procesos, productos o cualquiera que pueda ser utilizada con dolo para perjudicar a la organización.</b></li> </ul>

## RESPETO

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Aceptar y reconocer que alguien o incluso algo tiene valor por sí mismo, reflejado en interés por el otro, trato digno y tolerante en las relaciones interpersonales y en el uso adecuado de recursos organizacionales.

G  
R  
A  
D  
O  
S  
D  
E  
C  
O  
M  
P  
E  
T  
E  
N  
C  
I  
A



- Establece una comunicación bidireccional en sus relaciones interpersonales, caracterizada por escucha activa, libertad de opinión, argumentación inteligente (con conocimiento previo y apego a la verdad de los hechos o datos), apertura al diálogo y participación activa, muestra transparencia y congruencia entre lo que piensa, hace y dice, llega a acuerdos como conclusión, define cursos de acción, delega y acepta de manera efectiva instrucciones claras, generando mayor integración en los compañeros, confianza y comunicación, **además de diseñar estrategias para fomentar lo anterior en toda la organización**
- **Planea y administra el uso de los recursos organizacionales, promoviendo el uso eficiente de materiales y el máximo aprovechamiento de otros recursos organizacionales que le fueron otorgados para el desempeño de sus funciones y del total de la organización**, incluye asegurar el uso adecuado del equipo, con ello incrementa las utilidades del negocio, prolonga la vida útil del recurso y cumple las metas establecidas, además controla la organización y limpieza de los espacios de trabajo, así, facilita y agiliza los procesos evitando riesgos de trabajo.
- **Retroalimenta y acepta a su equipo de trabajo (departamentos bajo su cargo)**, para lo cual establece un encuadre, planea la ejecución o los términos de un proceso efectivo de evaluación, muestra interés por el otro y argumenta con datos y registros estadísticos veraces utilizando el lenguaje apropiado, permitiendo el establecimiento de acuerdos o compromisos mutuos, y logra detectar las fortalezas y debilidades de su grupo de trabajo y emprender acciones tendientes a la mejora, cumpliendo con las metas de la organización.
- **Administra el conflicto interno y externo**, investiga a profundidad la situación o problemática, conoce las distintas perspectivas o versiones de los implicados, promueve la confrontación y define responsabilidad, toma decisiones justas en base al contexto y la información que tiene sobre el conflicto, con estas acciones mantiene un ambiente laboral óptimo, **mejora la productividad y satisfacción del personal, redefiniendo códigos de comportamiento interno si así lo amerita.**
- **Alinea los procesos organizacionales, aceptando, aplicando y promoviendo reglas, políticas, lineamientos y normas**, monitoreando e informando faltas de apego, logrando con ello el cumplimiento de los objetivos planteados para cada uno de los procesos, la efectividad y eficacia del mismo.



- Establece una comunicación bidireccional en sus relaciones interpersonales, caracterizada por escucha activa, libertad de opinión, argumentación inteligente (con conocimiento previo y apego a la verdad de los hechos o datos), apertura al diálogo y participación activa, muestra transparencia y congruencia entre lo que piensa, hace y dice, llega a acuerdos como conclusión, define cursos de acción, delega y acepta de manera efectiva instrucciones claras, generando mayor integración en los compañeros, confianza y comunicación.
- **Planea y administra el uso de los recursos organizacionales en su departamento, promoviendo el uso eficiente de materiales y el máximo aprovechamiento de otros recursos organizacionales asignados al departamento bajo su cargo**, incluye asegurar el uso adecuado del equipo, con ello contribuye al incremento de las utilidades del negocio, prolonga la vida útil del recurso y cumple las metas establecidas, **además controla la organización y limpieza de los espacios de trabajo bajo su supervisión, así agiliza su proceso y vigila la seguridad en la ejecución del mismo.**
- **Retroalimenta y acepta al personal bajo su coordinación** para lo cual establece un encuadre, planea la ejecución o los términos de un proceso efectivo de evaluación, muestra interés por el otro y argumenta con datos y registros estadísticos veraces utilizando el lenguaje apropiado, permitiendo el establecimiento de acuerdos o compromisos mutuos, y logra detectar las fortalezas y debilidades de su grupo de trabajo y emprender acciones tendientes a la mejora, cumpliendo con las metas del departamento y contribuyendo con las de la organización.
- **Administra el conflicto interno**, investiga a profundidad la situación o problemática, conoce las distintas perspectivas o versiones de los implicados, **promueve la confrontación y define responsabilidad, toma decisiones justas en base al contexto y la información que tiene sobre el conflicto**, con estas acciones mantiene un ambiente óptimo en su área, mejora la productividad y satisfacción de su personal.
- **Alinea los procesos a su cargo, aceptando, aplicando y promoviendo reglas, políticas y normas, monitoreando, informando y administrando acciones correctivas justas** (con conocimiento de causa) a las faltas de apego, logrando con ello el cumplimiento de los objetivos del área en cada proceso, la efectividad y eficacia del mismo.



## RESPETO

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Aceptar y reconocer que alguien o incluso algo tiene valor por sí mismo, reflejado en interés por el otro, trato digno y tolerante en las relaciones interpersonales y en el uso adecuado de recursos organizacionales.

G R A D O S D E C O M P E T E N C I A	 <p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Establece comunicación con su grupo de trabajo</b> caracterizada por <b>escucha activa, argumentación con conocimiento y apego a la verdad de los hechos o datos, les brinda un trato digno y tolerante y es congruente</b> con lo que hace y dice, define cursos de acción, acepta y delega de manera efectiva instrucciones claras, generando mayor integración en su grupo de trabajo y confianza.</li><li>• <b>Guía sus acciones y las de su grupo de trabajo hacia el buen uso de los recursos organizacionales en el proceso bajo su supervisión</b>, monitorea el uso eficiente y adecuado de materiales, equipo, y herramientas, contribuye a prolongar la vida útil del recurso y cumple las metas de productividad establecidas, además <b>vigila y solicita a su grupo orden y limpieza de su área de trabajo</b>, así contribuye a la seguridad del proceso y a salvaguardar la integridad de terceros bajo su cargo.</li><li>• <b>Muestra interés por el otro y alienta a su grupo de trabajo a alcanzar las metas</b> utilizando un lenguaje apropiado, siendo considerado y tolerante con su personal, <b>capaz de detectar las fortalezas y debilidades</b> de su grupo y <b>proponer acciones</b> tendientes a la mejora, que le permitan cumplir con las metas establecidas.</li><li>• <b>Identifica conflictos internos</b>, investiga a profundidad la situación o problemática, conoce las distintas perspectivas o versiones de los implicados, <b>es imparcial y comunica a niveles superiores</b> la situación para definir responsabilidades y tomar decisiones, con estas acciones <b>contribuye a mantener un ambiente óptimo de trabajo</b> y cumplir la meta.</li><li>• <b>Actúa y supervisa</b> siempre con <b>congruencia y apego a reglas, políticas y procedimientos, monitoreando</b>, e informando las faltas de apego, logrando con ello el cumplimiento de los objetivos del proceso a su cargo la efectividad y eficacia del mismo.</li></ul>
	 <p>D</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Establece relaciones y comunicación con sus compañeros de trabajo</b>, utilizando un <b>lenguaje apropiado y claro, siendo tolerante</b> independientemente de la situación.</li><li>• <b>Hace un uso adecuado de los recursos</b> organizacionales materiales, equipo, y herramientas, que utiliza en el desempeño de su puesto, además de <b>ordenar y mantener limpia su área</b> de trabajo, cuidando así su integridad y con ello la de sus compañeros de trabajo.</li><li>• <b>Actúa (hace y dice) de manera congruente con las normas, políticas y procedimientos que exige su departamento y el proceso que ejecuta</b>, con ello contribuye a alcanzar las metas del área.</li><li>• <b>Mantiene relaciones</b> de trabajo armónicas, <b>evita involucrarse en conflictos</b> con sus compañeros, informando de cualquier situación extraordinaria a su superior directo para que intervenga en caso de ser necesario, mantiene un ambiente óptimo de trabajo con sus compañeros.</li><li>• <b>Informa o comunica acciones propias o de su equipo (compañeros) cuando sabe que son contrarias a las políticas, reglamentos y procedimientos</b> del departamento u organización.</li></ul>

## DISCIPLINA

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Actuar con estricto apego a reglamentos, métodos y procedimientos de la organización.

GRADOS DE COMPETENCIA

A



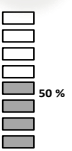
- Cumple con las normas y políticas internas y externas que rigen las actividades del negocio, es consistente con ellas, actúa con estricto apego y las promueve en todos los niveles de la organización y en sus relaciones externas estrictamente relacionadas con el negocio, exige el cumplimiento de las mismas en todos los niveles y **mantiene alineado a todo el personal de la organización**.
- Apego a métodos y procedimientos técnicos y corporativos, ordenado, autoexigente y sistemático en el desempeño de sus funciones, **siendo un referente dentro de la organización**, cuyo resultado es la reducción de errores, costos y el adecuado control de los recursos organizacionales.
- Vigila y dirige la organización al cumplimiento de los términos de referencia indicados en los procesos de auditoría interna y externa, realizando las acciones pertinentes en tiempo y forma, participando e **influyendo directamente en todo el personal** para alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos dentro de los lineamientos establecidos por la organización.
- Asigna metas y funciones en sus relaciones con personal de los distintos niveles, **interpretando adecuadamente las jerarquías y tramos de control dentro de la organización**, estableciendo un patrón de interacción confiable, sana negociación y relaciones basadas en la confianza.
- **Desarrolla y/o implementa** una cultura organizacional promoviendo la aceptación de los lineamientos que rigen el qué hacer organizacional, siendo congruente con lo que promueve, generando el cumplimiento de normas, métodos y procedimientos en todos los niveles de la organización.

B



- Cumple con las normas y políticas internas y externas que rigen las actividades de su departamento, es consistente con ellas, actúa con estricto apego, asegura que los procesos bajo su responsabilidad cumplan con las normativas y las promueve en su departamento y en sus relaciones externas estrictamente relacionadas con la organización en el desempeño de su puesto, **exige el cumplimiento de las mismas en todos los niveles de su área** o departamento alineado al personal bajo su coordinación.
- Apego a métodos y procedimientos técnicos y corporativos, ordenado, autoexigente y sistemático en el desempeño de sus funciones, cuyo resultado es la reducción de errores, costos y el adecuado control de los recursos organizacionales asignados a su departamento.
- Vigila y dirige su departamento al cumplimiento de los términos de referencia indicados en los procesos de auditoría interna y externa, **realizando las acciones pertinentes en tiempo y forma, participando e influyendo directamente en el personal a su cargo** para alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos dentro de los lineamientos establecidos por la organización.
- Acata y ejecuta indicaciones recibidas, **asigna metas y funciones al personal de su departamento en los distintos niveles**, estableciendo un patrón de interacción confiable, sana negociación de manera que garantice la óptima ejecución de las funciones o acciones delegadas.
- Participa en la implementación de una cultura organizacional que promueve la aceptación de los lineamientos en su departamento y que rigen el qué hacer organizacional, es congruente con lo que promueve, generando el cumplimiento de normas, métodos y procedimientos en su área.

C



- Cumple con las normas, políticas y procedimientos internos que rigen su puesto y el proceso que supervisa, es congruente con ellas, actúa con estricto apego, **monitorea, guía y fomenta en su grupo** el cumplimiento de las mismas en el proceso bajo su responsabilidad.
- Supervisa el apego a métodos y procedimientos técnicos, es sistemático en el desempeño de sus funciones, reduce errores en el proceso, además de contribuir al control de los recursos organizacionales utilizados en el proceso.
- Ejecuta indicaciones y asigna funciones al personal o grupo con el objeto de contribuir con el departamento en el cumplimiento de los términos de referencia indicados en los procesos de auditoría interna y externa.
- Acata y ejecuta indicaciones recibidas, y asigna funciones al personal de su departamento en los distintos niveles, estableciendo relaciones confiables que garantice la ejecución de las mismas de manera óptima.
- Actúa como ejemplo de aceptación de los lineamientos en su grupo, aquellos que rigen el qué hacer organizacional, es congruente y **exhorta a su personal a que cumpla** con ellos.

D



- Cumple con las normas, políticas y procedimientos internos que rigen en el desempeño de su puesto y el proceso que ejecuta, reduce errores y garantiza la **calidad del producto y seguridad en el proceso**.
- Ejecuta con estricto apego las acciones solicitadas para el uso y control de los recursos organizacionales utilizados en el desempeño de su puesto.
- Participa sin cuestionar en la ejecución de acciones encaminadas al cumplimiento de términos de auditorías o mejoras relacionadas con el desempeño de su puesto.
- Acata y ejecuta instrucciones, es confiable ya que sus acciones garantizan la óptima ejecución de todo aquello que se le asigne.
- Acepta y alinea su comportamiento a las normas establecidas en el contexto laboral y social.

## PROACTIVIDAD

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Iniciativa para tomar decisiones, implementar y ejecutar acciones en beneficio de la organización.

GRADOS DE COMPETENCIA

A



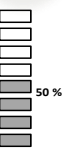
- **Define planes y objetivos de trabajo de los coordinadores o departamentos** de la organización de manera estructurada, clara y realista, anticipándose a posibles problemáticas mediante el seguimiento de métodos y fundamentos estadísticos, facilitando las herramientas necesarias para su ejecución y alcance, cumple con los metas y excede las expectativas del negocio y cliente además de alinear a los departamentos a la estrategia corporativa.
- Participa activamente en el contexto social y laboral, funge como un mediador oportuno, siempre enfocado a **responder y anticiparse a las necesidades de la organización y su recurso humano**, generando **beneficios para los empleados** y mejoras en el rendimiento del personal, **impulsa soluciones ambientales y promueve acciones de responsabilidad social**, mejorando las utilidades del negocio.
- Comunica los lineamientos del corporativo (misión, visión, políticas), es oportuno, claro, coherente, e **informa de manera rápida estrategias alternas, actúa como un referente a seguir, transmite la información a todos los niveles (cascada-jerarquía organizacional), exige y evalúa su ejecución, estableciendo con ello la clara dirección del negocio**
- **Previene conflictos internos y externos**, diagnostica, analiza, y toma decisiones fundamentadas y oportunas con justicia y criterio, elimina costos y gastos innecesarios para la organización causados por conflictos.
- **Diseña y establece estrategias innovadoras (mejora continua) para mantener la rentabilidad y posicionamiento del negocio en el mercado, comunica de manera clara y objetiva la estrategia, es agresivo (empuje) y muestra amplio entendimiento del mercado actual, incrementa las ventas, valores de las acciones y reduce costos.**

B



- Define los planes y objetivos **de su departamento en base a los objetivos y dirección de la planta**, estructurados, claros y realistas, **anticipándose a posibles problemáticas del departamento** mediante el seguimiento de métodos y fundamentos estadísticos, facilitando las herramientas necesarias para su ejecución y alcance, cumple con los metas y excede las expectativas del departamento y cliente además de alinear su departamento a la estrategia organizacional.
- Participa activamente en el contexto social y laboral, funge como un mediador oportuno, siempre enfocado a **responder y anticiparse a las necesidades de su departamento, mejorando el rendimiento del personal.**
- Comunica lineamientos del corporativo y estrategias alternas del área, de manera rápida, oportuna, clara y coherente, **a todos los niveles en su departamento, exige y supervisa su ejecución implementando mejoras a la estrategia en el proceso, estableciendo con ello la clara dirección del departamento.**
- **Previene conflictos internos**, diagnostica, analiza, y toma decisiones fundamentadas y oportunas con justicia y criterio, elimina costos y gastos innecesarios para la organización causados por conflictos.
- **Da seguimiento y ejecuta estrategias** establecidas para mantener la rentabilidad y posicionamiento del negocio en el mercado, **además de crear líneas de acción alternas para contribuir al posicionamiento de la empresa desde su área, comunica a su departamento cómo y qué se debe hacer de manera clara y objetiva, incrementando la facturación y reduciendo costos.**

C



- Cumple los planes y objetivos **del proceso a su cargo** siguiendo procedimientos y reglas, **anticipándose a posibles problemáticas del proceso y detonando necesidades**, facilitando las herramientas necesarias a su grupo de trabajo para su ejecución y alcance, **cumple con las metas asignadas y excede las expectativas del departamento y cliente.**
- **Participa activamente** en el contexto social y laboral, asegurando las adecuadas relaciones de trabajo y **el adecuado uso de los recursos, enfocado en responder y anticiparse a las necesidades del área y grupo, mejorando el rendimiento del personal.**
- **Comunica resultados y áreas de oportunidad del proceso y propone acciones orientadas a la mejora del mismo, incluye detectar necesidades en el personal** que conforma su grupo para la óptima ejecución de las funciones, es **un puente de comunicación entre dos niveles organizacionales.**
- **Previene conflictos internos**, diagnostica, analiza, y toma decisiones fundamentadas y oportunas con justicia y criterio, elimina costos y gastos innecesarios para la organización causados por conflictos y **mejora el rendimiento de su grupo de trabajo.**
- **Da seguimiento y ejecuta de manera rápida y oportuna estrategias establecidas para mantener los indicadores del departamento**, comunica a su grupo de trabajo qué deben hacer de manera clara y objetiva, incrementando la facturación y reduciendo costos.

## PROACTIVIDAD

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Iniciativa para tomar decisiones, implementar y ejecutar acciones en beneficio de la organización.



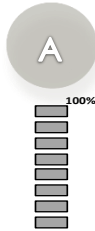
- **Cumple las metas de productividad** asignada, y **excede las expectativas**, siguiendo procedimientos y reglas, **anticipándose a problemas de su producción**, cumple y excede los estándares de la empresa y el cliente.
- **Resuelve problemas en el desempeño de su puesto, propone soluciones a sus actividades diarias** y la ejecuta reduciendo los costos y el tiempo de producción.
- **Busca activamente información acerca de la situación y los requerimientos del departamento, obteniendo consciencia de los objetivos, comprensión de actividades, funciones y claridad en las necesidades a cubrir desde su posición.**
- **Examina alternativas para mejorar sus relaciones interpersonales en el área y busca la mejor guía** para resolver la situación **evitando ser partícipe de situaciones que perjudiquen a la organización** con registro de cero actas administrativas.
- **Comunica su disponibilidad y deseos de colaborar con su departamento, resolviendo necesidades extraordinarias** de su área de trabajo.

## RESPONSABILIDAD

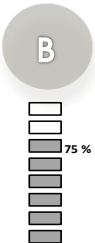
Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Balance entre las obligaciones personales y profesionales además de la plena consciencia y valoración de sus actos para administrar y orientar los comportamientos.

GRADOS DE COMPETENCIA



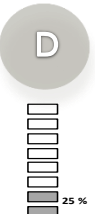
- Cumple de manera óptima con el total de las funciones y actividades que demanda el puesto desempeñado dentro de la organización, **atiende y soluciona las problemáticas de la organización**, cuidando y atendiendo al mismo tiempo sus obligaciones personales, promoviendo el mismo comportamiento en toda la organización, **busca el bienestar del personal y mejora el ambiente laboral**.
- Garantiza y **participa activamente en el establecimiento de acuerdos y compromisos relacionados con el qué hacer organizacional y todo el recurso humano** asegurando la capacitación y desarrollo del mismo, logrando mayor efectividad en los procesos de la organización.
- **Adecua** las políticas organizacionales que promuevan el equilibrio entre obligaciones personales y profesionales **en todos los empleados y crea propuestas orientadas a preservar el medio ambiente y sus recursos naturales, como parte de sus obligaciones sociales**, así como el cuidado de los recursos organizacionales, equipo, maquinaria e inmuebles, además de **mejoras a los procesos de la organización**, incrementa la productividad y **reduce costos para el negocio**.
- Actualiza de manera continua sus conocimientos, y se forma en las políticas o normatividades internas y externas que exige el puesto, conoce, comprende, aplica y corrige para que **el total de los procesos de la organización cumplan con la normatividad** y respondan a las necesidades del negocio y cliente, evita costos a la organización y mantiene el negocio.
- **Comunica con hechos e informa en tiempo y forma a todos los niveles de la organización** lineamientos, disposiciones, situación del negocio, acciones a realizar, y actúa como un referente para la organización, valorando v asumiendo las consecuencias de ello.



- Cumple de manera óptima con el total de las funciones y actividades que demanda el puesto desempeñado, **atiende y soluciona las problemáticas de su departamento**, cuidando y atendiendo al mismo tiempo sus obligaciones personales, promoviendo el mismo comportamiento **en su departamento busca el bienestar de su personal y mejora el ambiente laboral del área**.
- Garantiza y participa activamente en el cumplimiento de acuerdos y compromisos relacionados con el qué hacer organizacional y **el recurso humano bajo su cargo** asegurando la capacitación y desarrollo del mismo, **logrando mayor efectividad en su departamento**.
- **Transmite** las políticas organizacionales que promuevan el equilibrio entre obligaciones personales y profesionales **al personal a su cargo**, y **comunica las acciones orientadas a preservar el medio ambiente y sus recursos naturales**, así como el cuidado de los **recursos organizacionales, asignados a su departamento, y crea estrategias de mejora a los procesos bajo su cargo y las comunica**, incrementa la productividad y reduce costos de su **departamento**.
- Actualiza de manera continua sus conocimientos, y se forma en las políticas o normatividades internas y externas que exige el puesto, conoce, comprende, aplica y corrige para que **los procesos de su departamento cumplan con la normatividad** y respondan a las necesidades del negocio y cliente, evita costos a la organización y mantiene el negocio.
- Comunica con hechos e informa en tiempo y forma **a su departamento** lineamientos, disposiciones, situación del negocio, acciones a realizar, y actúa como un referente en su área, valorando y asumiendo las consecuencias de ello.



- Cumple con las tareas a su cargo en tiempo y forma y alcanza los objetivos **laborales sin descuidar sus obligaciones personales y solicita ayuda en situaciones que no puede manejar y lo desestabilizan profesionalmente**.
- **Trabaja y muestra interés por buscar formas de optimizar su desempeño, el de su grupo y solucionar los problemas que se le presentan en su área de trabajo y preserva un adecuado clima laboral en su entorno**.
- **Aplica y supervisa** los procesos organizacionales establecidos para mejorar los tiempos, calidad, seguridad y ejecución de las tareas, sus acciones en el **área de trabajo hacen que sea considerado por sus compañeros como un referente a seguir**.
- Ejecuta acciones orientadas a preservar el medio ambiente y a colaborar con la sociedad en todo aquello que guarde relación con sus propias tareas u obligaciones.
- Comunica e informa sobre cualquier evento extraordinario o anomalías relacionadas con procesos, equipos,



- Cumple **con las tareas asignadas en el desempeño de su puesto** en tiempo y forma y alcanza los objetivos laborales.
- Trabaja y los problemas que se **le presentan en sus actividades diarias**.
- **Acepta y ejecuta** los procesos organizacionales establecidos **para su puesto en el proceso productivo que participa**, en términos de calidad, seguridad y ejecución de las tareas,
- Ejecuta acciones de limpieza y orden encaminadas a preservar el medio ambiente en sus tareas diarias.
- Comunica e informa sobre cualquier evento extraordinario o anomalías relacionadas con procesos, equipos,

## COMPROMISO

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Identificación con el trabajo desempeñado y la organización, reflejado en la disposición y esfuerzo constante de participación en beneficio de la organización.

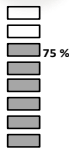
G  
R  
A  
D  
O  
S  
D  
E  
C  
O  
M  
P  
E  
T  
E  
N  
C  
I  
A

A



- Involucramiento en los planes y objetivos **del corporativo y negocio**, mismos que define y/o identifica, comunica y promueve de manera congruente, con convicción a los distintos niveles, alineando y enfocando a **todo el personal de la organización**, cumpliendo con los **objetivos generales de la compañía**.
- **Define y da seguimiento a acuerdos y acciones definidas por el corporativo**, termina proyectos, compromisos y acuerdos, alcanza las metas establecidas **generando el crecimiento del negocio**.
- **Fomenta, exige y promueve el involucramiento con los empleados**, actúa como un referente, exige y muestra resultados, integra a su equipo de trabajo y lidera esfuerzos, construyendo una **sinergia e integración entre todo el personal de la organización**.
- Realiza la **planeación estratégica del negocio** adaptándose a las distintas situaciones, mostrando flexibilidad, disposición y **visión global**, ajusta los recursos organizacionales, redefine metas y prioriza objetivos, manteniendo la vigencia y competitividad del negocio en el mercado.
- Previene y **soporta la superación de obstáculos**, identifica riesgos, busca recursos, soluciona problemas, mediante la aplicación de herramientas estadísticas, metodológicas y la interacción vertical y horizontal, reduciendo con ello las pérdidas del negocio y manteniendo su rentabilidad.

B



- Involucramiento en los **planes y objetivos de la planta**, mismos que define y/o identifica, comunica y promueve de manera congruente, con convicción a los distintos niveles, alineando y **enfocando a todo el personal a su cargo**, cumpliendo con los objetivos generales de la planta.
- **Da seguimiento** a acuerdos y acciones definidas por el negocio, termina proyectos, compromisos y acuerdos, alcanza las metas establecidas contribuyendo con ello al crecimiento y **mejora de los resultados de la planta**.
- **Participa y se involucra con los empleados y fomenta dicho comportamiento**, actúa como un referente, exige y muestra resultados, integra a su equipo de trabajo y lidera esfuerzos, construyendo **una sinergia e integración en su departamento y aquellos relacionados de manera directa**.
- **Planea y administra los objetivos del departamento** bajo su cargo, adaptándose a las distintas situaciones, mostrando flexibilidad y disposición, ajusta los recursos organizacionales, redefine metas y prioriza objetivos, contribuyendo a la vigencia y competitividad del negocio.
- Previene y **supera obstáculos**, identifica riesgos, busca recursos, soluciona problemas, mediante la aplicación de herramientas estadísticas, metodológicas y la interacción vertical y horizontal, reduciendo con ello las pérdidas del negocio y manteniendo su rentabilidad.

C



- Involucramiento **en las actividades del área o departamento de trabajo, ejecutando y supervisando** de manera óptima las actividades, entiende su contribución **al departamento y al proceso (perspectiva de sistema)** logrando efectividad y eficacia en los procesos, **alcanzando los objetivos establecidos en el departamento y para su puesto**.
- **Apoya y da seguimiento a los acuerdos y acciones** definidas en el departamento o área de trabajo, **participando activamente y corroborando su cumplimiento, trabaja en alinear las conductas de su grupo** de trabajo a los objetivos, contribuyendo así al cumplimiento de los mismos.
- Participa y se involucra **con su departamento** de trabajo, **interactuando**, siendo empático y proponiendo nuevas formas en búsqueda de la mejora continua **e implementando las acciones correspondientes, encuentra y soluciona áreas de oportunidad en el grupo y el proceso** bajo su cargo.
- Flexible y adaptable a las **necesidades del departamento**, acata órdenes, **asigna y supervisa tareas a su grupo de trabajo en relación a las necesidades del departamento, verifica los resultados** y la óptima ejecución de las tareas, **contribuyendo al cumplimiento de los objetivos del departamento**.
- **Apoya a organizar y cubrir** las necesidades extraordinarias de la organización, muestra disponibilidad, es flexible, administra y **planea la distribución del recurso humano, alcanza los objetivos** y crea confianza en su trabajo.

D



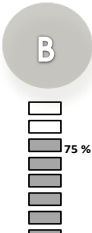

- Involucramiento **en las actividades de su puesto**, ejecuta de manera óptima las actividades, entiende su **contribución al proceso** siendo efectivo y eficaz en el desempeño de sus labores.
- **Ejecuta y cumple** con acuerdos y acciones definidas **para el desempeño de las actividades de su puesto**, otorgando un valor al proceso, cuyo resultado es la **alineación de sus conductas** a los objetivos y su contribución al alcance de los mismos reflejado en indicadores.
- Participa y se involucra **en su área de trabajo**, interactuando y proponiendo nuevas formas en búsqueda de la mejora continua, muestra empatía con su equipo de trabajo y **aceptación de liderazgo**.
- **Adaptable a las necesidades del área** de trabajo, mediante el **acato de órdenes y su óptima ejecución** obteniendo los resultados establecidos.
- **Cubre necesidades esporádicas** de la organización y muestra disponibilidad para trabajos extraordinarios, es flexible y crea confianza de su trabajo en el área.

## Competencias Específicas

### ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Capacidad para valorar el tiempo, planificar y seleccionar las estrategias más idóneas para realizar las actividades asignadas y alcanzar objetivos y metas dentro de plazos establecidos.

G R A D O S D E C O M P E T E N C I A		<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Planea la ejecución de las tareas y procesos a su cargo, realizando un equilibrio entre actividades urgentes (requerimiento de clientes especiales, crisis, problemas apremiantes, proyectos, programación de órdenes) entre actividades que se puedan posponer (limpieza, relaciones), logra enfocarse, y a su vez, al grupo de trabajo en los objetivos del área.</b></li><li>• <b>Distribuye el trabajo considerando la capacidad y la rapidez de las máquinas y del personal operativo,</b> supervisando que el grupo trabaje de la misma manera, logrando el cumplimiento de los objetivos y tareas del departamento en plazos determinados.</li><li>• <b>Administra el personal bajo su cargo</b> para la realizar actividades de apoyo en el área, asegurando la seguridad en el área (gestiona las condiciones de riesgo, la organización en el área).</li><li>• <b>Monitorea los procesos en cada una de las máquinas asignando el tiempo suficiente a la actividad</b> de manera que minimice defectos en la producción y garantice el cumplimiento de la meta en tiempo y forma.</li><li>• <b>Distribuye y asigna tareas relacionadas con la aplicación de herramientas SMED y TPM,</b> con la finalidad de mantener en óptimas condiciones el equipo y la maquinaria para que no afecte la producción y satisfacer las demandas del cliente.</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Elabora su propio plan de trabajo, priorizando e identificando situaciones con sentido de urgencia, o que es necesario atender, estableciendo límites de tiempo</b> para cada actividad de inicio a fin en el desempeño de las actividades de su puesto. Con ello, logra un control de sus actividades y minimiza pendientes, además de alcanzar los objetivos.</li><li>• <b>Diseña e implementa sus propias estrategias para distribuir de mejor manera las tareas asignadas,</b> reduciendo tiempos, mejora productividad y cumple con los objetivos del área.</li><li>• <b>Realiza actividades de soporte en el área e invita a sus compañeros a realizarlas</b> con el fin de agilizar las actividades y mantener la seguridad en el área y proceso productivo.</li><li>• <b>Monitorea el proceso productivo a su cargo, invirtiendo y asignando un tiempo específico a esta actividad para corregir errores</b> o defectos de producción de manera oportuna, cumpliendo con los estándares de la organización y manteniendo un proceso productivo continuo.</li><li>• <b>Realiza mantenimiento básico a la maquinaria de manera periódica</b> para garantizar el cumplimiento de su meta en producción en tiempo y forma, además de eliminar actividades que no agreguen valor al producto. Haciendo un uso óptimo del tiempo.</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Identifica actividades o situaciones críticas a atender</b> (anomalías en el proceso, en el producto, clientes críticos, órdenes urgentes, etc.), en la ejecución de las tareas asignadas, facilitando el alcance de los objetivos.</li><li>• <b>Piensa en estrategias para distribuir sus tareas,</b> de manera que reduce sus tiempos de ejecución, mejorando su productividad.</li><li>• <b>Dedica de manera habitual tiempo de su jornada a realizar actividades de soporte en el área</b> de limpieza, mantenimiento básico, así como acomodo de materiales, logrando con ello, mayor seguridad en el proceso.</li><li>• <b>Se anticipa al programa productivo,</b> solicitando los componentes y materiales necesarios para el proceso productivo, reduciendo tiempos en cambios de orden.</li><li>• <b>Identifica y realiza cambios en aquellas actividades desempeñadas que no agregan valor a la organización o al proceso, reduciendo tiempos.</b></li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Planea la ejecución de las tareas asignadas en el puesto, facilitando el alcance de los objetivos planteados (meta de producción, apoyo en máquina, limpieza del área).</li><li>• Identifica y ejecuta las actividades que pueden realizarse de manera simultánea, reduciendo los tiempos de operación (verificar producto y capturar en SAP, alimentación de material).</li><li>• Colabora en el desempeño de actividades de soporte al área, relacionadas con el proceso y con sus funciones, cuando hay paros de máquina o el proceso está detenido (limpieza de la máquina y área de trabajo, apoyo en otra área), facilitando el cumplimiento de las actividades por área</li><li>• Prepara y ordena los componentes y materiales para las órdenes de producción, de manera que se identifiquen fácilmente manteniendo el flujo adecuado del proceso productivo, cuyo resultado es un proceso de producción continuo en máquina.</li><li>• Participa activamente en la aplicación de herramientas SMED y TPM, haciendo un aprovechamiento óptimo de su jornada laboral.</li></ul>



## ORGANIZACIÓN Y PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Preocupación y ocupación continua por controlar el trabajo, la información y el área, y clarificar las funciones y responsabilidades asignadas.

<b>G R A D O S D E C O M P E T E N C I A</b>	 A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrolla e implementa estrategias para una mejor y más adecuada organización del área de trabajo y procesos bajo su cargo</b>, mejorando el flujo productivo y disminuyendo condiciones de riesgo.</li> <li>• <b>Elabora registros detallados de las actividades propias y de su grupo de trabajo, de manera que mantiene un control sobre el proceso</b> y permite dar respuesta a las necesidades del área.</li> <li>• <b>Asegura y da seguimiento al cumplimiento de las tareas asignadas a sí mismo y colaboradores</b>, lo cual le permite analizar el proceso, registrar tiempos y minimizar errores que generen un impacto al producto, con ello garantiza el cumplimiento de estándares y objetivos.</li> <li>• <b>Vigila la implementación de proyectos y guía al grupo de trabajo a que realicen las actividades en los plazos fijados</b>, facilitando el alcance de las metas del departamento.</li> <li>• <b>Asegura el mantenimiento y orden en el área, supervisando</b> que el personal a su cargo realice las acciones pertinentes en sus espacios de trabajo.</li> </ul>
	 B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propone iniciativas para adecuar el área de trabajo a las funciones y procesos adecuados (busca la ergonomía)</b>, con ello pretende disminuir las condiciones de riesgo para el mismo y para sus compañeros de trabajo.</li> <li>• <b>Conoce con exactitud la información del puesto de trabajo y las actividades a desempeñar de manera que le es posible estandarizar su proceso de ejecución, generando hábitos adecuados para el desempeño</b> óptimo de sus funciones operativas, con ello logra un control sobre su trabajo, facilita y agiliza su desempeño en el área.</li> <li>• <b>Capaz de identificar y corregir pasos en el proceso que se han obviado y generan un impacto no deseado en el producto y por ende, en la respuesta del cliente, interno y final</b>, buscando siempre generar un producto con las especificaciones de calidad de la organización.</li> <li>• <b>Busca optimizar los sistemas de trabajo o procedimientos</b> establecidos en el desempeño de su puesto para cumplir en tiempo y forma con los requerimientos del cliente.</li> <li>• <b>Colabora y participa activamente en la implementación de proyectos o actividades relacionadas con el cumplimiento de producción en fechas o plazos estipulados</b> por la organización.</li> </ul>
	 C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lleva registros del material utilizado en el proceso, controlando la información sobre el proceso productivo del que es responsable</b> en el área de trabajo.</li> <li>• <b>Organiza la información relacionada con el proceso productivo</b>, (etiquetas de material, orden de producción, pesaje de producto, lista de componentes), con lo cual evita errores en el proceso productivo.</li> <li>• <b>Corrige errores en el proceso relacionados con el orden que asigna a sus actividades</b> (cambio de etiquetas, cambio de valores en pruebas de reventamiento, realización de pruebas de calidad a producto que corresponde).</li> <li>• Recoge materiales en desuso y desperdicio y los deposita en el lugar que corresponde (<b>aplicación de herramientas como 5's</b>), además de eliminar aquello que pudiera causar contaminación al producto o material.</li> <li>• <b>Acata y ejecuta órdenes relacionadas con nuevos proyectos que a su vez se relacionan con el desempeño de su puesto.</b></li> </ul>
	 D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasifica equipos, herramientas y materiales, disminuyendo condiciones de riesgo.</li> <li>• Busca clarificar o delimitar sus funciones, responsabilidades o tareas en el desempeño del puesto.</li> <li>• Ejecuta paso a paso cada uno de los procesos o procedimientos relacionados con el desempeño de su puesto (ajustes de máquina, cambios de orden, verificación de SET UP) ajustando a las normas de seguridad con lo que garantiza un producto que cumpla con las especificaciones del cliente.</li> <li>• Mantiene su área de trabajo en estado óptimo para la ejecución de actividades (limpiar derrames, fécula, recoger materiales que provoquen caídas), cuidando su integridad física y que el proceso sea seguro.</li> <li>• Limpia la maquinaria y equipo utilizado.</li> </ul>



## ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Organizar un problema o soluciones de forma sistemática, identificando relaciones causales y soluciones útiles en un tiempo razonable.

### GRADOS DE COMPETENCIA

A



- **Aplica métodos y herramientas para analizar una situación problemática y establece vínculos causales complejos ante situaciones diferentes.** Entiende las cadenas de sucesos y las consecuencias y es capaz de proponer soluciones prácticas, decide y corrige en base a un análisis profundo de la situación. Lo anterior le permite resolver las necesidades del área y cumplir las metas del departamento
- **Identifica necesidades del personal bajo su cargo en relación a las metas establecidas por máquina y el alcance real de los objetivos o resultados estimados,** así como también es capaz de identificar a personal competente y asignar funciones esporádicas para solventar las necesidades del momento y mantener el nivel de eficiencia en productividad.
- **Gestiona las problemáticas relacionadas con la calidad o defectos del producto donde se ven implicados más departamentos,** posterior a un análisis de la situación para evitar que se repita y obstaculice el cumplimiento de las metas.
- **Investiga a detalle situaciones de conflicto entre colaboradores de manera que le permita tomar una decisión fundamentada** y mantener un clima laboral adecuado.
- **Implementa estrategias en el grupo bajo su cargo para prevenir las problemáticas con maquinaria y producto,** de manera que la respuesta ante situaciones similares sea más efectiva.

B



- **Invierte tiempo suficiente a realizar un análisis lógico del proceso productivo y la maquinaria, entiende las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de la situación (daño en maquinaria impacta en el proceso y el producto), en base a dicho análisis hace correcciones al proceso y producto en tiempo, y reduce tiempos muertos por fallas en la maquinaria.**
- **Propone cambios al programa de producción en base a problemas con materiales o equipo que obstaculicen la producción** de una orden en tiempo y forma.
- **Se muestra abierto a las diferentes perspectivas de sus compañeros de trabajo, evitando situaciones de conflicto con compañeros,** es capaz de proponer soluciones y evaluarlas para tomar una decisión.
- **Propone estrategias que disminuyan la posibilidad de que se vuelvan a presentar problemas identificados con el producto o maquinaria** en la búsqueda de la mejora continua, facilitando el trabajo.
- **Redistribuye tareas y funciones a su equipo o compañeros de trabajo cuando se trata de resolver problemáticas relacionadas con la productividad o calidad del producto.**

C



- **Obtiene información de distintas fuentes acerca de problemas con el proceso productivo y maquinaria, buscando ampliar su visión del problema** que le permita hacer correcciones al proceso productivo según lo requiera.
- **Identifica relaciones sencillas, causa-consecuencia (variables que tengan una relación evidente),** lo cual le permite actuar de manera adecuada corrigiendo y reduciendo tiempos muertos.
- **Prevé cambios en las órdenes de producción debido a la identificación de fallas** o disponibilidad de equipo y materiales.
- **Pregunta a compañeros de trabajo acerca de soluciones o acciones correctivas implantadas a problemas relacionados con la producción,** de manera que pueda hacer frente a la misma y alcanzar el cumplimiento de metas asignadas.
- **Manifiesta inquietud y hace un esfuerzo por entender las relaciones causales en los problemas relacionados con la maquinaria, invirtiendo en ocasiones tiempo** en un análisis de la situación, en la búsqueda por facilitarse el trabajo.

D



- **Comunica o informa a sus compañeros de trabajo y superiores acerca de los problemas o fallas, buscando obtener la solución y entender para enfrentar de mejor manera una situación similar** en el desempeño de sus actividades. Con ello previene futuros errores al proceso y producto.
- **Comunica conflictos en sus relaciones laborales a su superior directo, en búsqueda de una solución** para mejorar el ambiente con sus compañeros de trabajo y su desempeño.
- **Identifica defectos en el producto y observa las condiciones de la máquina y/o materiales.**
- **Conoce las fuentes de información a cuales recurrir en caso de fallas en la maquinaria** o el proceso productivo que le ayudan a solucionar el problema.
- **Aprende la solución a las fallas más comunes** relacionadas con el desempeño de sus actividades para prever situaciones futuras.

## TRABAJO BAJO PRESIÓN

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Seguir desempeñando las actividades eficazmente o responder con alto desempeño bajo la presión del tiempo en situaciones de mucha exigencia.

**G  
R  
A  
D  
O  
S  
D  
E  
C  
O  
M  
P  
E  
T  
E  
N  
C  
I  
A**

**A** 100%

- **Manifiesta desacuerdos a superiores y personal a cargo de manera adecuada** a las necesidades existentes para responder a las actividades críticas asignadas en tiempo y forma
- **Invierte tiempo en inspeccionar los procesos y resultados del grupo bajo su cargo, manteniendo un control emocional, aun cuando se acumulen tareas urgentes.** De esta manera, garantiza el cumplimiento de la meta, bajo estándares de calidad.
- **Dirige y anticipa al grupo de trabajo para hacer frente a situaciones adversas, desarrollando estrategias pensadas en apoyar a la gente y solventar las situaciones del área,** minimizando el impacto de la situación y respondiendo de manera efectiva.
- **Asegura la efectividad en el proceso de comunicación con su equipo de trabajo en actividades con plazos reducidos,** respondiendo en tiempo y forma los requerimientos del área.
- **Redefine objetivos y alcanza resultados en un entorno productivo cambiante** para solventar las necesidades del área.

**B** 75%

- **Actúa con rapidez manteniendo la precisión y seguridad en la ejecución de las actividades alcanzando los resultados previstos** en relación a los objetivos establecidos por turno o jornada laboral.
- **Muestra seguridad y mantiene la óptima ejecución en el desempeño de las actividades, aun cuando sean críticas o urgentes** y este bajo supervisión, generando confianza en su trabajo y logrando efectividad.
- **Influye en sus compañeros de trabajo para que acepten y respondan ante situaciones atípicas** de manera voluntaria, sin generar conflicto alguno, minimizando el impacto de la situación.
- **Mantiene e incrementa su ritmo de trabajo con un desempeño óptimo, mostrándose dinámico, independiente y preciso,** lo cual genera confianza en sus compañeros y cumple con la meta en los plazos de tiempo establecidos.
- **Se desempeña eficazmente en distintos roles o funciones dentro de un entorno productivo cambiante** ayudando a solventar las necesidades del área.

**C** 50%

- **Se concentra y enfoca en los resultados en relación a los objetivos establecidos por turno o jornada laboral.**
- **Capaz de identificar y realizar aquellas actividades críticas que generen un mayor impacto al área y ejercen más presión,** contribuyendo a solventar las necesidades de su departamento.
- **Confronta directamente los problemas en situaciones adversas y asume la iniciativa,** minimizando el impacto de la situación.
- **Monitorea con mayor frecuencia el producto y proceso asegurando la efectividad en el mismo, aun cuando tenga plazos reducidos de tiempo, cumpliendo con los estándares** de la organización.
- **Mantiene comunicación con sus compañeros y establece relaciones aun en situaciones cambiantes.**

**D** 25%

- **Requiere aprobación para la ejecución de sus tareas cuando está presionado por las metas de productividad** asignadas.
- **Comunica que actividades es capaz de realizar de manera óptima y las que no, cuando se le asignan tareas críticas urgentes,** contribuyendo de acuerdo a sus capacidades para el cumplimiento de los objetivos.
- **Confronta directamente o pide ayuda ante una situación atípica o adversa,** minimizando el impacto de ésta en su desempeño.
- **Mantiene la concentración en el proceso cuando se le asignan actividades de plazos en tiempos reducidos, alcanzando el cumplimiento de la meta.**
- **Muestra escaso interés por relacionarse en su entorno de trabajo, ante situaciones cambiantes** y cumple con las tareas asignadas.

## CONFIANZA EN SI MISMO

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

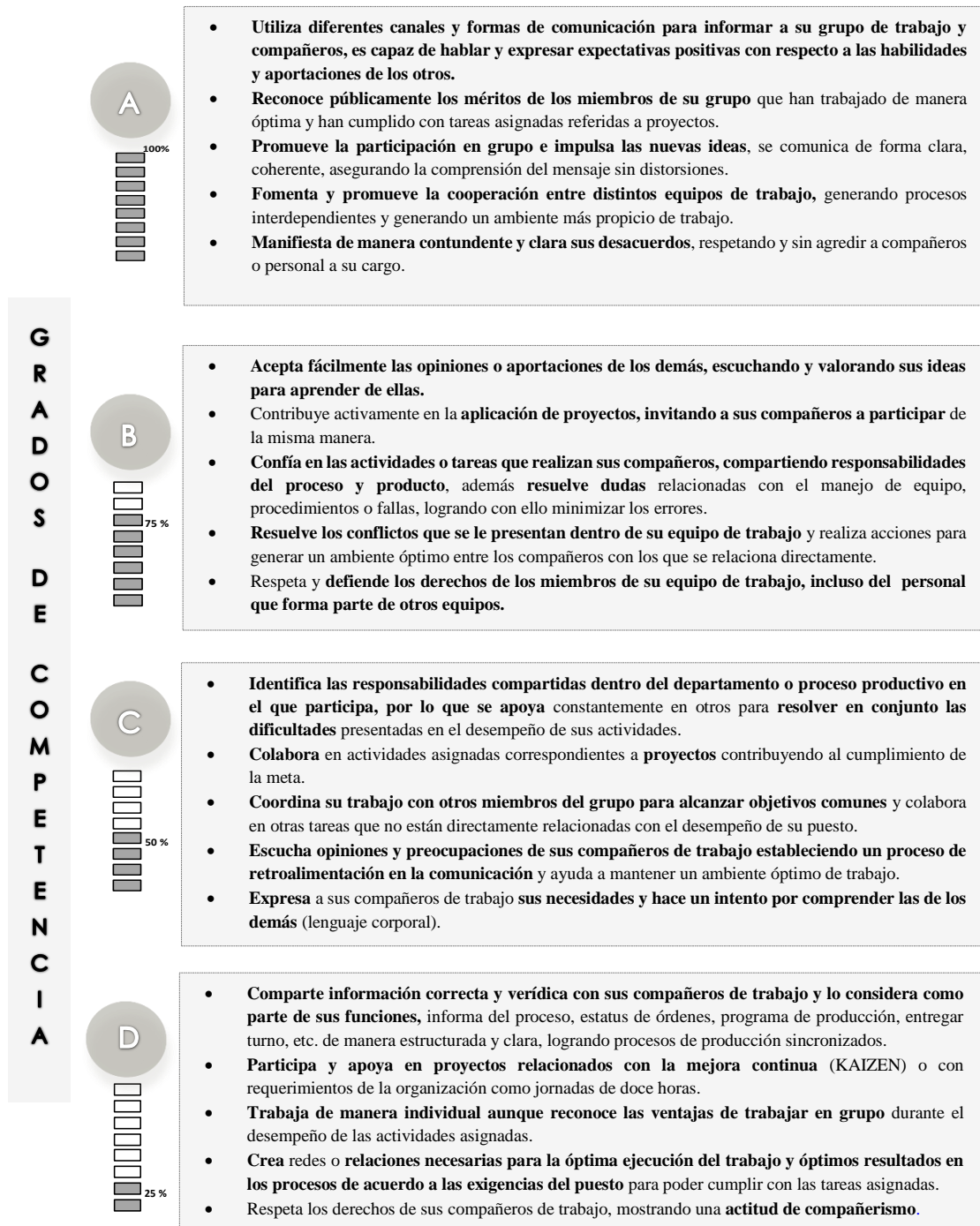
Confianza en las propias capacidades, puntos de vista o decisiones dentro de su nivel jerárquico o áreas de incumbencia, inquietud por superarse y enfrentar nuevas funciones o responsabilidades.



## TRABAJO EN EQUIPO - COLABORACIÓN

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Trabajar en conjunto de manera sincronizada y participar activamente en alcanzar una meta común, adquirir una responsabilidad compartida, identificar, escuchar y entender las necesidades del otro para colaborar de la mejor manera.



## PRODUCTIVIDAD CON CALIDAD Y SEGURIDAD

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Fijarse objetivos de desempeño por encima del cumplimiento de las metas establecidas, alcanzándolos exitosamente y cumpliendo de manera estricta con parámetros de calidad, requerimientos del cliente y seguridad.

**G  
R  
A  
D  
O  
S  
D  
E  
C  
O  
M  
P  
E  
T  
E  
N  
C  
I  
A**

**A**

100%

- **Plantea a sí mismo y a otros objetivos superiores a los esperados por el área y fomenta en sus compañeros o grupo a su cargo la capacidad para fijarse metas desafiantes**, manteniendo un nivel óptimo de efectividad y superando los objetivos del área.
- **Desarrolla, propone e implementa procesos que permitan alcanzar los objetivos de productividad con todos los requerimientos** contribuyendo así a mantener la rentabilidad y competitividad del negocio y la eficiencia en los procesos que participa o que tiene a su cargo.
- **Inspección constante del producto y procesos productivos** en el área para garantizar la calidad del producto.
- **Perfecciona los ajustes realizados a la máquina** de manera que **cumpla con los requerimientos y mejora los tiempos invertidos** en el proceso, logrando responder en tiempo y forma y mayor satisfacción en los clientes.
- **Supervisa los procesos productivos corroborando que se realicen de forma segura o con estricto apego al reglamento de seguridad** cuyo resultado es cero accidentes.

**B**

75%

- **Se involucra en el logro de los objetivos del departamento, planteándose a sí mismo, metas ambiciosas y alcanzándolas de manera que llega a ser un referente del área** en términos de productividad, alcanzando y superando las expectativas del puesto de trabajo.
- **Aplica todas las herramientas aprendidas que faciliten su proceso productivo y motiva a otros a utilizarlas** (aprendizajes de KAIZEN o capacitación), haciendo más efectivo su proceso. Contribuye a la rentabilidad del negocio.
- **Está consciente de los requerimientos de calidad y es constante en el cumplimiento de los mismos** (cero órdenes retenidas), lo anterior genera una **inspección constante sobre el estado y funcionamiento de la máquina para evitar defectos y la realización de pruebas de calidad a mayor cantidad de producto** que el solicitado, asegurando una producción con calidad, generando confianza en su trabajo.
- Se mantiene en **actividad constante para cumplir con la producción especificada para el cliente en los plazos indicados.**
- **Verifica constantemente el estado de la maquinaria, los equipos requeridos para la producción y el área, de manera que le permita identificar riesgos y eliminarlos** para que no sucedan accidentes.

**C**

50%

- **Supera las expectativas puestas en él, mejorando los objetivos en tiempo y forma** requeridos y respondiendo a los estándares fijados de acuerdo a la posición que desempeña, alcanzando y superando los objetivos de su puesto.
- Muestra **interés por participar en procesos de la organización o del área que tienden a mejorar la productividad** en la búsqueda por mejorar su desempeño y ser más eficiente.
- Logra **identificar las correcciones que debe hacer al proceso de ejecución** de las actividades del puesto **para disminuir en cantidad y minimizar el impacto de sus errores**, generando confianza en su trabajo.
- **Cumple con todos los requerimientos planteados en la orden y solicitudes del cliente**, incluidas SPI (indicaciones especiales) generando mayor satisfacción en el cliente.
- **Corroborar la colocación de los guardas en el lugar indicado** y se asegura de mantenerlas así durante **todo el proceso productivo**, cuyo resultado es **cero accidentes.**

**D**

25%

- **Produce, alcanzando las expectativas en relación al puesto y categoría del mismo**, manteniendo un nivel de efectividad óptimo.
- **Busca información que lo ayude a mejorar su eficiencia y realiza cambios atendiendo a las sugerencias** para mejorar su desempeño logrando mayor eficiencia en el proceso.
- **Cumple con las metas de productividad establecidas y satisface en cada unidad producida los parámetros de calidad**, ejecutando a detalle los procedimientos de verificación del producto y materiales.
- **Verifica a detalle las especificaciones de la orden**, para garantizar la producción exacta del producto, logrando con ello clientes satisfechos.
- **Limpia y elimina obstáculos en el área de máquina**, disminuyendo o **eliminando las condiciones de riesgo**, teniendo como resultado **cero accidentes.**

## DISPOSICIÓN

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

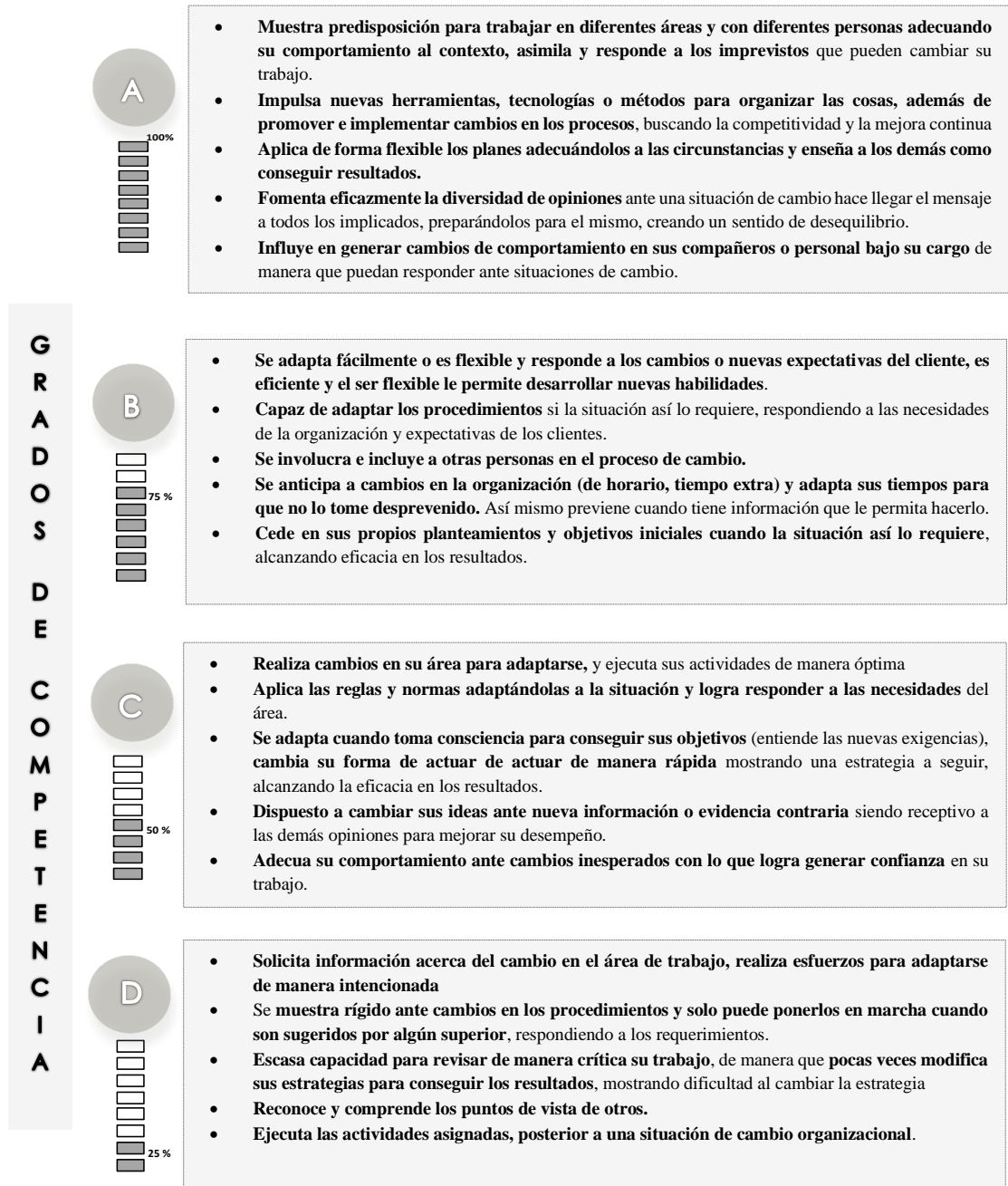
Conducta proactiva orientada a la dedicación al trabajo, a la diversidad de tareas que se asignan y al tiempo empleado, involucra apertura hacia la nueva información y mostrar iniciativa para enseñar.



## ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD AL CAMBIO

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Modificar la conducta personal y trabajar eficazmente en distintos contextos y variadas situaciones adaptándose a medios y a personas en forma rápida y adecuada, además de alcanzar los objetivos planteados y responder a las dificultades que surgen.



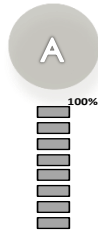


## PERFECCIONISMO ORIENTADO AL CLIENTE

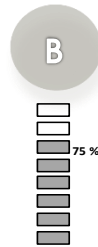
Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Hacer las cosas de manera óptima en el desempeño de las actividades y funciones asignadas en cualquier situación en la que se encuentre, realizar el trabajo en base a las necesidades y demandas del cliente de manera estricta, autoexigente, prestando atención a los detalles clave del producto y proceso.

### GRADOS DE COMPETENCIA



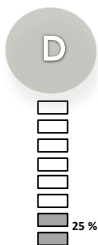
- **Desempeña su trabajo de manera óptima enfocado en satisfacer los requerimientos de los clientes y vigila y exige el mismo comportamiento a sus compañeros de trabajo** o personal a su cargo, mejorando así la respuesta a clientes internos y externos.
- **Supervisa de manera minuciosa su trabajo y el de sus compañeros, mejorando continuamente el producto o el resultado de los procesos**, cumpliendo y/o excediendo las expectativas de los clientes.
- **Monitorea constantemente el grado de satisfacción de clientes internos mediante mecanismos existentes, proponiendo acciones** en sus áreas de incumbencia, **tendientes a incrementar el grado de satisfacción** con el producto haciendo más eficaz el proceso.
- **Se anticipa a los requerimientos de clientes internos e inicia acciones para responder a dichas necesidades** de manera que logre satisfacer los requerimientos.
- **Escucha y atiende** en la medida de sus posibilidades los **problemas relacionados con la calidad y tiempos de producción** en su área de incumbencia, satisfaciendo las necesidades del cliente.



- Realiza sus actividades de manera óptima, **siendo autoexigente aún en situaciones adversas, revisando de manera minuciosa su trabajo y el resultado del mismo**, para garantizar la satisfacción del cliente.
- **Busca estrategias para ser eficaz en el desempeño de su puesto de forma consistente, con ello logra minimizar los errores de mayor impacto** para la organización.
- **Estudia las necesidades de clientes internos y externos, y se muestra proactivo** realizando acciones orientadas a cubrirlas.
- Establece **relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes internos generando soluciones oportunas y realizando trabajo en equipo** para lograr responder a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Busca **corregir los detalles y defectos del producto aunque no sean visibles fácilmente**, mejora lo que parece estar bien hecho logrando satisfacer y exceder las expectativas del cliente.



- **Ejecuta sus actividades concentrado en la evaluación que los clientes internos y externos puedan hacer del producto por el cual es responsable**, logrando con ello satisfacer sus necesidades.
- **Escucha de manera activa y valora las peticiones del cliente, lo cual le permite prestar atención a los detalles del producto y procesos** en el desempeño de su puesto, cubriendo las expectativas de los clientes.
- **Evalúa de manera crítica su trabajo, atendiendo y corrigiendo de manera rápida los detalles del producto**, con ello logra mejorar constantemente su elaboración y disminuir errores.
- **Busca ayuda y soluciones** con compañeros y superiores cuando **responder a las necesidades del cliente no está en sus manos** (actividades del puesto desempeñado).
- Establece **relaciones amables y cordiales con sus clientes internos siempre tratando de satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas, contribuyendo a mejorar el flujo del proceso productivo**.



- **Realiza el trabajo con estricto apego a las necesidades y demandas del cliente.**
- **Presta atención a los detalles del producto** en el desempeño de sus actividades.
- **Busca información sobre cómo identificar las demandas y expectativas del cliente** en el desempeño de su puesto. (Inspección de la orden, alertas publicadas sobre clientes críticos).
- **Produce cumpliendo estrictamente con las tolerancias y parámetros indicados** en la orden de acuerdo a lo que solicita el cliente.
- **Conoce y se informa sobre los defectos más comunes del producto y las alternativas para corregirlos.**



## IDENTIFICACIÓN CON LA TAREA

Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

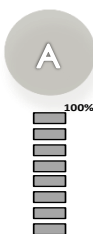
Identificar el impacto de las actividades realizadas en el proceso y producto dentro y fuera de la organización, involucra gusto por la actividad, actitud de servicio y enfoque permanente al cliente, incluye asumir responsabilidad en la creación de un producto orientado al consumidor.

<b>G R A D O S D E C O M P E T E N C I A</b>	 <p><b>A</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asume la responsabilidad de ejecutar y vigilar los procesos y la creación de un producto que satisfaga las necesidades de clientes y consumidores.</b></li> <li>• <b>Promueve en sus compañeros de trabajo el gusto por la actividad y la identificación con los objetivos y metas del área, lo anterior en búsqueda de responder y exceder los requerimientos del cliente y consumidor.</b></li> <li>• <b>Es un referente en su área de trabajo y con sus compañeros en relación a la actitud de servicio y se encarga de promover dicha característica con el objeto de lograr mejores resultados, los cuales son satisfactorios por sí mismos.</b></li> <li>• <b>Conoce y se involucra en todas aquellas actividades y áreas que se relacionan con la tarea con la cual se identifica, en donde pueda agregar valor, lo anterior le genera satisfacción.</b></li> <li>• <b>Enfocado permanentemente en la mejora de sus resultados y la de sus compañeros o personal a su cargo, ya que tiene un impacto directo en su estima y satisfacción personal.</b></li> </ul>
	 <p><b>B</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Percibe el impacto significativo en el proceso y producto, dentro y fuera de la organización (con clientes y consumidores) y asume su responsabilidad en la creación del producto enfocado al consumidor, perspectiva que le responder a las necesidades de los clientes.</b></li> <li>• <b>Entiende claramente las actividades que realiza en su área de trabajo y la conexión con otras áreas, sintiéndose identificado con los objetivos, metas y tareas por lo que busca realizarlos y alcanzarlos de la mejor manera.</b></li> <li>• <b>Considera su trabajo como una contribución al éxito de la organización, incrementando su esfuerzo y obteniendo resultados iguales o superiores a los esperados de acuerdo con el puesto desempeñado.</b></li> <li>• <b>Busca desempeñarse de manera óptima en su trabajo, siendo los resultados un elemento que impacta en su estima y satisfacción personal.</b></li> <li>• <b>Manifiesta actitud de servicio con compañeros de trabajo y en general con el personal del área, contribuyendo con gusto para alcanzar la eficacia en el proceso y la satisfacción de clientes y</b></li> </ul>
	 <p><b>C</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Percibe la importancia de las actividades que desempeña en su puesto para el área o departamento al que está asignado, denotando esfuerzo por ejecutarlas de la mejor manera.</b></li> <li>• <b>Concibe el resultado de sus tareas como parte fundamental para la realización del producto final, por lo cual se empeña en la óptima ejecución de las mismas por mínimas que estas sean, con resultados que satisfacen las expectativas en el puesto y el área de trabajo.</b></li> <li>• <b>Expresa gusto y satisfacción con cada una de las actividades que realiza y se refleja en conductas enfocadas permanentemente al cliente.</b></li> <li>• <b>Asume su responsabilidad en la creación del producto, busca que el producto o proceso en el que participa cubra cada una de las especificaciones obteniendo satisfacción personal y laboral con los resultados.</b></li> <li>• <b>Apoya voluntariamente y de manera constante en la ejecución de actividades relacionadas con el desempeño de su puesto, lo cual lo hace sentirse satisfecho por contribuir en mayor medida con la creación del producto.</b></li> </ul>
	 <p><b>D</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identifica claramente las actividades a realizar dentro de la organización facilitando la realización óptima de las mismas, con lo cual contribuye a los resultados del área.</b></li> <li>• <b>Concibe que las actividades ejecutadas en el desempeño de su puesto contribuyen en un grado mínimo para la realización del producto final.</b></li> <li>• <b>Manifiesta gusto y/o interés por las actividades a desempeñar en el puesto facilitando así un óptimo desempeño de las mismas.</b></li> <li>• <b>Muestra interés por apoyar y aprender otras actividades en el área aunque sea de manera esporádica, y logra relacionarse aún más con las actividades del área de trabajo.</b></li> <li>• <b>Exhibe satisfacción con el resultado de cada una de las tareas que realiza, reflejado en un estado de ánimo óptimo adecuado para el trabajo y que además facilita las relaciones con sus compañeros.</b></li> </ul>

## CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

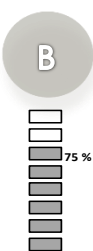
Fuerza elegida para la descripción de los comportamientos

Conocimientos orientados al saber hacer y requeridos por el ejercicio del puesto desempeñado, pericia para realizar actividades que incluyen métodos, proceso y procedimientos.



A

- **Domina cada una de los procesos y métodos de los distintos puestos bajo su cargo**, lo cual facilita la supervisión de los mismos.
- **Demuestra su especialización y pericia en cada una de las actividades cuando requiere intervenir en los distintos procesos del departamento** o aquellos bajo su cargo.
- **Trabaja en el desarrollo de los conocimientos técnicos que se requieren en el área, en el personal a su cargo y supervisa** la comprensión y aplicación de los mismos.
- **Es un referente dentro de la organización, por sus conocimientos técnicos** relacionados con los procesos a su cargo.
- **Manifiesta su interés constante por conocer a profundidad cada uno de los métodos, procesos, técnicas de los más sencillos a los más complejos** y perfeccionar lo que ya conoce, **llegando a implementar mejoras fundamentadas en el saber-hacer.**



B

- **Conoce, entiende y pone en práctica los conocimientos requeridos en el desempeño de su puesto y algunos otros en el área**, debido a su interés por comprender los distintos procesos relacionados con sus actividades en la organización.
- **Demuestra pericia al realizar al desempeñar actividades de su puesto y otros que se relacionan directamente**, incluyen (procesos de impresión, máquinas impresoras, fabricación de tintas, etc.).
- **Se muestra abierto para enseñar al personal del departamento sobre aquellos procesos del área que conoce** y asume el rol de entrenador para contribuir a su desarrollo en la organización.
- **Considerado por sus compañeros como una fuente confiable por su óptimo desempeño en el trabajo operativo y la facilidad de resolver situaciones relacionadas con el proceso** o producto en su máquina o en el área de trabajo.
- **Manifiesta su interés constante por conocer a profundidad cada uno de los métodos, procesos, técnicas de los más sencillos a los más complejos** y perfeccionar lo que ya conoce.



C

- **Domina adecuadamente los conocimientos técnicos básicos** requeridos para el desempeño satisfactorio del puesto asignado.
- **Manifiesta o demuestra su especialización en la mayoría de los procesos, métodos y procedimientos relacionados con el desempeño de su puesto, convirtiéndose en un colaborador confiable** para el área.
- **Ejecuta con pericia las actividades correspondientes al puesto que desempeña y que se relacionan con el proceso de impresión**, con resultados satisfactorios.
- **Muestra interés por aprender más sobre métodos, procesos, y maquinaria para obtener un mayor dominio de los procesos en los que participa en el desempeño de su puesto**, y mejorar su desempeño.
- **Apoya a sus compañeros cuando se lo solicitan para resolver dudas relacionadas con conocimientos técnicos del proceso en los cuales ha adquirido mayor experiencia o se ha especializado** contribuyendo con su desarrollo en el departamento.



D

- **Conoce y demuestra el saber – hacer requeridos para el desempeño satisfactorio del puesto** (conocimiento de métodos, procesos, procedimientos de impresión, herramientas y técnicas).
- **Manifiesta interés por aprender los procesos en el puesto desempeñado.**
- **Expresa familiaridad con conceptos relacionados con procesos o áreas de impresión** lo cual le permite adaptarse más fácilmente al puesto y área de trabajo.
- **Desarrolla un dominio sobre algunas tareas del puesto.**
- **Manifiesta interés en perfeccionar los conocimientos técnicos que ya posee, o modificarlos según los requerimientos de la organización**, contribuyendo de mejor manera a los resultados del área.

G  
R  
A  
D  
O  
S  
D  
E  
C  
O  
M  
P  
E  
T  
E  
N  
C  
I  
A