



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

Que para optar por el grado de Maestro en Administración con Área terminal en  
Alta Dirección

Presenta:

**ADRIANA ERENDIRA GUERRERO BALTAZAR**

**ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL  
OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA**

**Director: GILBERTO GERARDO SÁNCHEZ CÁZARES**

Santiago de Querétaro, Qro., 2022

Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración  
ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL  
OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA  
**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

**Presenta:**

ADRIANA ERENDIRA GUERRERO BALTAZAR

Dirigido por:

DR. GILBERTO GERARDO SÁNCHEZ CÁZARES

Dr. Gilberto Gerardo Sánchez Cázares  
Presidente

Mtra. Alejandra Herrera Lechuga  
Secretario

Mtro. Alfonso Rodríguez Cos

Vocal

Dr. Martín Vivanco Vargas

Suplente

Mtra. María Verónica Delfín Ruiz

Suplente

## **ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...**

### **PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 1**

#### **Resumen**

Los sistemas de Gestión de Recursos Humanos en la actualidad, se han transformado para ser un socio estratégico del negocio, siendo capaces de proveer empleados que posean virtudes y talentos acordes a las necesidades de la organización y su cultura. Responder a un entorno cambiante y desafiante 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 la gestión del talento humano a través de competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) que permitan un mejor aprovechamiento de las ventajas comparativas de cada empleado, contribuyendo a la reducción de costos en los procesos de manufactura y la pérdida de talento valioso para mantenerse competitivos dentro del mercado. En este sentido, el enfoque por competencias en la gestión del personal operativo representa una alternativa de mejora, pues determinar un sistema de gestión por competencias, permite no sólo proveer empleados competitivos, sino también colocar a la persona correcta en el puesto correcto para maximizar sus contribuciones y, por ende, crear valor a largo plazo. El objetivo principal de este trabajo fue hacer un análisis de competencias requeridas en las operaciones de manufactura, en una empresa del sector manufacturero, el nivel actual que poseen los operadores y la identificación de un sistema que permita desarrollar las competencias aún no existentes en los operadores para poder desarrollar multihabilidad en todas las operaciones de manufactura. Lo anterior con la finalidad de detectar las características substanciales de las operaciones 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 no participativa, entrevistas y cuestionarios. Los resultados obtenidos “Descripción de Competencias requeridas en las operaciones de manufactura” y “Niveles de competencias presentes y desarrollables en los operadores” permiten iniciar un esquema por competencias en la gestión del personal operativo a través de recursos humanos basado en este enfoque, pues los Descriptivos de competencias son la base de este sistema.

(Palabras clave: Competencias, aprendizaje y multihabilidad)

#### **Summary**

The Human Resources Management system today have been transformed into a strategic partner of the business, being able to provide employees with virtues and talents according to the needs of the organization and its culture. Responding to a changing and challenging environment in organizations requires improvements in processes, including a change in perspective in human resource management, which takes it necessary to detect organizational changes in the management of human talent through competencies (skills, knowledge and attitudes) that achieve a better use of the comparative advantages of each employee, contributing to the reduction of costs in the manufacturing processes and the loss of valuable talent to remain competitive in the market. In this sense, the competency approach in the management of operational personnel represents an improvement alternative, as it will determine a competency management system, it allows not only to provide competitive employees, but also to place the correct person in the correct position to maximize their contributions and therefore create long-term value. The main objective of this work was to analyze the required competencies in manufacturing operations, the current one in which operators will have them and the identification of a system that allows developing skills that do not yet exist in the operators to develop multi-skill in all manufacturing operations. The foregoing to detect the substantial characteristics of the operations and the skills required for effective performance. This project was developed under a qualitative and descriptive methodological approach. Using information gathering techniques such as: non-participatory observation, interviews and questionnaires. The results obtained "Description of competencies required in manufacturing operations" and "Levels of competencies present and that can be developed in operators" allow starting a competencies scheme of competencies in the management of operational personnel through human resources based on this approach. since the Descriptive of competences are the base of this system.

(Key words: Competencies, learning and multitask)

Agradecimientos

A la persona que ha demostrado esfuerzo, constancia y paciencia a pesar de las dificultades presentadas para llegar al final de un principio lleno de ilusión y sueños...

A mis hijos por perdonar el tiempo no dedicado a ellos para lograr una meta personal y profesional...

A mi esposo que siempre ha apoyado y soportado todos mis proyectos, decisiones y logros...

A mi director de tesis, por su confianza y guía a través de su conocimiento...

# ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

## PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 4

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
1.1 Problemática .....	5
1.2 Pregunta de investigación.....	7
1.3 Objetivo General.....	7
1.4 Objetivos específicos .....	8
1.5 Contenido de los capítulos que conforman el documento .....	8
1.6 Justificación.....	9
1.7 Alcances.....	12
1.8 Limitaciones.....	12
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	13
2.1 Antecedentes .....	13
2.2 Marco Conceptual .....	21
<b>CAPÍTULO 3. SUJETO DE ESTUDIO</b> .....	29
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA</b> .....	32
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS</b> .....	41
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	50
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	57
<b>ANEXOS</b> .....	58

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Problemática**

La exigencia actual para las organizaciones en un mundo globalizado, representa desafíos de cambio y transformación en las formas de hacer las cosas para continuar siendo competitivas.

El desarrollo de competencias en los empleados de una empresa, es una ventaja competitiva que distingue a una organización de otra, permitiendo la mayor creación de valor a largo plazo.

Dentro de la industria de manufactura, la multihabilidad se traduce como la apropiación de conocimiento para saber hacer y poder hacer distintas operaciones en un proceso de producción, teniendo personal operativo competente, capaz de permitir traer mayor rentabilidad al negocio, por este motivo, la multihabilidad se identifica como una estrategia dentro de los planes de formación y desarrollo de competencias.

El análisis que desarrollará este trabajo en una Empresa de Manufactura, en la cual, debido a sus Políticas, es necesario guardar condiciones de confidencialidad, razón por la cual, de aquí en adelante se utilizará el término la **empresa** en referencia a esta Empresa de Manufactura.

Esta empresa de manufactura cuenta con diversas áreas que producen productos finales específicos, entre estas áreas se encuentra una que produce bienes finales de valor agregado para el negocio.

Requiere que los operadores de esta área desarrollen competencias en diferentes operaciones que permita descentralizar el conocimiento de los

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 6

operadores para incrementar su nivel de multihabilidad, teniendo conocimientos de diferentes operaciones, la capacidad para implementarlos, desarrollar múltiples actividades y transmitir el conocimiento de un empleado a otro sobre la manera de realizar una operación de manufactura. Esta característica de multihabilidad es difícil de lograr debido a diferentes factores como el tiempo para transmitir los conocimientos de un empleado a otro, el tiempo para que cada empleado en función de sus cualidades y sus capacidades pueda adoptarlo y asimilarlo y el tiempo requerido para que el conocimiento pueda ser aplicado.

Los resultados que la alta dirección de la empresa espera son contar con mayor multihabilidad en el equipo, que todos los operadores que conforman el área de manufactura operen todas las operaciones y que sean capaces de cubrir ausencias, vacaciones y que puedan cambiar de operación y turnos para cumplir los planes de producción en tiempo y forma. Actualmente esta situación no se cumple en el área de manufactura.

Estas son las **hipótesis** en torno al problema:

Los empleados operativos de manufactura pueden desarrollar múltiples habilidades para operar cualquier operación en manufactura, basado en un programa de gestión por competencias.

La multihabilidad que es necesaria en los operadores para operar las diferentes operaciones en el área de manufactura, se conforma a través de las diferentes competencias que son requeridas para ser desarrolladas por los operadores y aplicadas en las diferentes operaciones.

Actualmente los operadores del área de manufactura no cuentan con las competencias requeridas para poder operar todas las operaciones del área de manufactura en la empresa.

Con base en esta problemática se plantea la siguiente:

#### 1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo se pueden desarrollar las competencias requeridas en los operadores de manufactura para contar con la multihabilidad necesaria para llevar a cabo las operaciones en la Empresa?

Como profesionalista en la Alta Dirección de los Recursos Humanos, es **pertinente** analizar esta problemática como parte de un proceso de desarrollo organizacional, a través de los conocimientos y herramientas adquiridas como pueden ser la gestión del conocimiento y la administración por competencias del recurso más valioso que es la gente, que son quienes hacen posible la ejecución de los procesos, sistemas y optimización de los recursos tecnológicos, económicos y materiales.

Identificar las variables entre el nivel de competencias existente y el nivel de competencias requerido para desarrollar la multihabilidad, es crucial para posicionar a la empresa como una empresa altamente competitiva a través de los procesos operativos.

Para responder la pregunta de investigación se establece el siguiente:

#### 1.3 Objetivo General

Proponer un esquema de desarrollo de las competencias requeridas en los operadores de manufactura, para contar con la multihabilidad necesaria y llevar a cabo las operaciones en la Empresa.

#### **1.4 Objetivos específicos**

1. Identificar las competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) requeridas en los operadores del área de manufactura
2. Diagnosticar el nivel de desarrollo de las competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) que poseen actualmente los operadores de las operaciones de manufactura
3. Proponer un sistema para complementar las competencias y lograr la multihabilidad en los operadores de manufactura
4. Sugerir un sistema de gestión por competencias de los recursos humanos a través del Departamento de Recursos Humanos.

#### **1.5 Contenido de los capítulos que conforman el documento**

El primer capítulo incluye la síntesis de este estudio, así como la problemática de la empresa en donde se realiza el análisis y la investigación descriptiva del problema central.

El segundo capítulo se refiere a los conceptos teóricos de la multihabilidad, competencias, planes de desarrollo y carrera, proceso de transmisión de conocimiento, productividad y procesos de aprendizaje en las organizaciones.

El capítulo tercero comprende la metodología de la investigación descriptiva, entrevistas, cuestionarios, observación de campo y análisis documental, como instrumentos utilizados para realizar procesos de análisis, determinar resultados y su interpretación.

En el capítulo cuarto propone el diseño de un esquema para desarrollar las competencias el proceso de transmisión del conocimiento y proceso de aprendizaje para el desarrollo de multihabilidad y su justificación.

En el capítulo quinto se presentan las conclusiones y las disyuntivas encontradas y referenciadas a través de la observación de campo, entrevistas y análisis final.

Adicional se encuentra la bibliografía.

#### **1.6 Justificación**

La multihabilidad se ha convertido en una ventaja competitiva que las organizaciones buscan trasladar como estrategia dentro de sus planes de formación y desarrollo con el recurso más valioso que es la gente.

Factores como las capacidades de cada individuo para desarrollar una tarea o múltiples tareas, limitaciones existentes, presencia de la destreza y/o habilidades diferentes que posee cada individuo, son factores que pueden conformar las competencias técnicas que posibiliten o no la presencia de la multihabilidad en un individuo.

Se puede hablar de talentos existentes en las personas, pero también se puede hablar de talentos desarrollados y desarrollables en las personas, como un factor de causalidad o consecuencia con la dedicación a un plan de desarrollo prometedor para desarrollar multiplicidad de habilidades en una persona.

Entonces ocupa el terreno del trabajo, donde las personas vienen a ser los actores principales de la gestión del conocimiento, el aprendizaje y la ejecución de las actividades, visto como un panorama general de acción para crear y construir productos, transformar tecnologías, operar sistemas y ejecutar procesos.

¿Cuál es el propósito de buscar esta multihabilidad? Rentabilidad, productividad, eficiencia, eficacia, ganancias que perduren a largo plazo y a través del tiempo y, ahora tan valioso es el saber hacer, visto como el conocimiento

## **ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...**

### **PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 10**

aplicado en el quehacer de cualquier actividad y persona, en cualquier ámbito como uno de los recursos más valiosos para cualquier organismo público o privado.

Desarrollar a las personas es una decisión que muchas organizaciones toman para maximizar el potencial de los empleados, es uno de los objetivos más firmes de las compañías, pero el desarrollo de una persona también es una decisión personal, es una convicción y una forma de manejarse dentro de una Organización, con vías de mejorar su desempeño e incrementar su crecimiento profesional.

El término multihábil hace referencia a este objetivo, que, al poseer conocimientos en el saber hacer una cosa y la otra, permite tener mayor creación de valor y acción sobre un proceso, sistema, operación y/o actividad.

Identificar el proceso más adecuado para incrementar el nivel de multihabilidad, a través de la gestión por competencias en diferentes operaciones, para lograr resultados de compañías de clase mundial. Desarrollar múltiples competencias en un empleado operativo y transmitir el conocimiento de un empleado a otro sobre la manera de realizar una operación en actividades de manufactura.

Lo importante es poder descubrir si realmente es posible que todas las personas puedan desarrollar multihabilidad o si la multihabilidad depende en mayor o menor medida de las cualificaciones de las personas empleadas en una Organización, o si puede ser dependiente de un correcto establecimiento de procesos y/o manuales, guiados por un adecuado esquema de seguimiento y consistencia en la gestión del conocimiento.

Las economías que hoy se pueden ver bastante desarrolladas, centran sus esfuerzos en el conocimiento para seguir avanzando.

A mayor conocimiento, mejor tecnología y, por lo tanto, optimización de los recursos, ya que esto se refleja en los procesos de producción, en ahorros de

pérdidas o tiempos muertos, además de mano de obra que ha sido sustituida en esta era por la tecnología.

Si la inversión se concentra en el conocimiento más la tecnología, se puede hablar de vanguardia y competitividad.

Es necesario que la empresa cuente con un modelo de gestión por competencias para los empleados operativos de una de las áreas que crea productos de valor agregado y que puedan desarrollar múltiples habilidades, basado en un esquema de desarrollo de competencias orientadas al proceso de aprendizaje y la transmisión del conocimiento, maximizando las contribuciones de los operadores para crear mayor valor a largo plazo, mejorando la productividad y el desempeño laboral, empatando una alineación de intereses entre el empleado y la organización, permitiendo la autorrealización de los empleados al mismo tiempo.

Es entonces cuando es determinante revisar las múltiples teorías enfocadas a los procesos de gestión por competencias y desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para aspirar a la multihabilidad.

Se busca que, por medio de una investigación descriptiva, se muestre un esquema de gestión por competencias que permita incrementar el nivel de multihabilidad en el personal operativo, en una de las áreas que produce actualmente productos de valor agregado para la empresa.

#### **1.7 Alcances**

El alcance de este trabajo será el estudio de caso real con un grupo de operadores de manufactura para determinar las causas de la existencia o no de las competencias en los operadores de manufactura para permitir la multihabilidad, pero no fue posible profundizar en los resultados específicos por cada caso individual.

#### **1.8 Limitaciones**

Una de las limitaciones contenidas en este trabajo es el contexto de confidencialidad en el cual se desarrollará el análisis, impidiendo contar con datos precisos como nombres de los ocupantes de los puestos, descripción específica de los procesos de manufactura o antecedentes históricos específicos, que pudieran contribuir mayormente al análisis y no podrá ser aplicado en otro lugar más que en esta empresa.

### CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes

La multihabilidad o polivalencia como comúnmente se conoce en el mercado empresarial en torno a los operadores de producción viene a ser un modelo competitivo en el mercado para asegurar que se cuenta con las personas adecuadas en el rol adecuado haciendo lo que mejor saben, generando valor a los procesos y entregando productos finales con calidad y excelencia.

La importancia de las multihabilidades en la industria de manufactura ha sido señalada por diversos autores, en particular **Pineda, R (2015)**:

“Dentro de la industria electrónica se presenta una evolución en la mayoría de los procesos, con la introducción de las metodologías y sistemas lean, que se establecen como nuevas estrategias para lograr la mejora continua. Estas metodologías y sistemas de producción esbelta no pueden implantarse sin un entendimiento y una cooperación total por parte del trabajador, es por esto que en las celdas de manufactura del área de Frame’s del proyecto de Telecomunicaciones se está trabajando con el desarrollo de operadores multihabilidades que nos permitan tener mayor flexibilidad y así mismo mejorar la eficiencia y calidad en nuestros procesos. La capacitación interfuncional de los empleados es, por lo tanto, una responsabilidad esencial de recursos humanos. En la mayoría de los casos, cada trabajador debe ser capaz de operar en varias estaciones dentro de las celdas de manufactura, yendo desde una estación hasta la siguiente para elaborar las partes requeridas.

En el área de manufactura es necesaria la mano de obra certificada y calificada para operar asegurando la calidad, es por esto que pensando en que la calidad es primero y su objetivo es el de cero defectos, esto bajo un principio fundamental: La Calidad no se controla, la Calidad se produce, por tal motivo se desarrollarán operadores multihabilidades.

Para este tipo de proyectos cuidar y desarrollar al personal es una de las mejores estrategias que se debe tener para poder lograr la estabilidad del proyecto. Crear el plan de capacitación y desarrollo, la idea es crear operadores multihabilidades en las celdas de manufactura y con esto no depender de unos cuantos expertos en estaciones críticas sino llegar a contar con todos los operadores de la celda expertos en todas las operaciones”.

En la actualidad el área de Recursos Humanos debe enfrentar grandes desafíos como son atraer, retener y desarrollar al mejor talento para que pueda contribuir al

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 14

máximo y pueda crear valor al negocio, sin embargo, para que este proceso de desafío pueda lograrse y ser sostenido, es necesario mejorar el desempeño de la plantilla laboral y mantener el talento para hacer que su rol sea estratégico, exista un incremento de competitividad, por tanto una reducción de costos y una mejora en el desempeño de los empleados.

“Dentro de los desafíos anteriores 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”. Dessler y Varela (2008).

“Lo anterior supone una administración estratégica del recurso, implica “formular y ejecutar sistemas de Recursos Humanos, políticas y prácticas que produzcan en los empleados habilidades y comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas”. Dessler y Varela (2008).

Dentro de los procesos de multihabilidad es pertinente identificar a la manufactura esbelta como lo señala, **Acuña, G. (2004):**

“El concepto de manufactura esbelta debe ser entendido como un conjunto de estrategias de producción derivadas del sistema de producción Toyota, que consiste en la eliminación de desperdicios en los procesos y los recursos de la empresa.

Involucrar a los empleados en el proceso hacia la Manufactura Esbelta es indispensable para el éxito de esta, los empleados son quienes desarrollan las actividades y conocen a la perfección cada una de las deficiencias de las mismas, ellos pueden identificar áreas de oportunidad y generar ideas para lograr la mejora continua. Los empleados comprometidos con la empresa, con sentido de pertenencia y con el poder de tomar decisiones, son el recurso más valioso que puede tener la empresa”.

Cuando hablamos de personas autónomas para desarrollar sus funciones a cargo, se pueden identificar a personas que son empleados de una organización con habilidades, conocimientos y actitudes que pueden transformar sus procesos a cargo y lograr resultados sobresalientes.

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 15

**Becerra, M. y Campos, F. (2012)** identifican y resumen temas importantes que son un referente ante el enfoque por competencias relacionado con el estudio en este trabajo:

“El Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización.

Por ello, un modelo de gestión integrado por personas y basado en competencias, considera que los objetivos y la planificación de los recursos humanos, deben ser construidos a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa. Por lo tanto, la función de gestión de los recursos humanos se debe alinear con el resto de las funciones de la empresa, siendo las personas y sus conocimientos un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas.

Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. La Gestión por Competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial.

**Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo.** En esta instancia, se debe asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que estas mismas deben presentarse.

Es importante considerar que las competencias necesarias para un puesto de trabajo, son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente, como las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con esa performance superior.

**Identificación de la brecha de competencias.** El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo, y las capacidades requeridas.

**Elaboración de planes de acción.** A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias, se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos (diseñados bajo el enfoque de competencias), a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. Al analizar la brecha la empresa sabrá qué hacer en el futuro: entrenar, cambiar de puestos o desarrollar a su personal.

**Sistema Plan de Carrera.** La planificación de carrera por competencias, permitirá analizar las diferencias entre las competencias requeridas para pasar a un cargo objetivo y las competencias existentes actualmente, por lo que los movimientos entre cargos estarán basados en criterios uniformes y aceptados por todos. Lo importante en esto es transparentar la planificación de Recursos Humanos, permitiendo determinar las posibilidades de promoción y las necesidades de personal, así

## **ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...**

### **PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 16**

como la creación de planes de capacitación y desarrollo para cada competencia del plan de carrera, preparando a los candidatos para un rol determinado”.

La elaboración de un plan de carrera basado en competencias implica diseñar una ruta dentro de la organización, que conecte las distintas posiciones u operaciones con un orden, identificar las competencias diferenciadoras y requeridas respecto a las posiciones u operaciones y definir las recomendaciones para cada competencia del plan de entrenamiento o la ruta de aprendizaje del nuevo conocimiento y competencia.

“Un adecuado enfoque de plan de carrera, debe realizar un análisis de puestos en términos de tareas y de conductas necesarias para que sus ocupantes alcancen un desempeño superior”. Saracho, (2005).

El objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva.

De igual modo, un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento activo, deberá permitir:

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal con la del equipo, para agregar valor en los procesos de trabajo.
- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentar su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 17

- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

**Parra, R. (2010)** resume temas importantes que son un referente ante el enfoque en la gestión por competencias por Recursos Humanos, relacionado con el estudio en este trabajo:

**“La evolución de la Gestión por Competencias como Forma de Dirigir y Desarrollar los Recursos Humanos.** Las estrategias empresariales hacia la competitividad, terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. Se crearon estructuras en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros, sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc., dada la necesidad de la organización de diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

La formación basada en competencias, parte de reconocer todos los cambios y necesidades descritos, se acerca más a la realidad del desempeño ocupacional requerido por los trabajadores, pretende mejorar la calidad y la eficiencia en el desempeño, permitiendo trabajadores más integrales, conocedores de su papel en la organización, capaces de aportar con formación de base amplia, que reduce el riesgo de obsolescencia en sus conocimientos.

Formar por competencias implica "ir más allá", sobrepasar la mera definición de tareas, ir hasta las funciones y los roles. Facilitar que el individuo conozca los objetivos y lo que se espera de él.

Digamos que existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. En un concepto generalmente aceptado, se establece como una mezcla de conocimientos, habilidades y destrezas, movilizados 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.

Para medir el nivel de competencia, se puede aceptar una definición de competencia laboral, que sustenta los elementos básicos: “Sistema de conocimientos, capacidades (habilidades) y aptitudes que debe poseer un individuo para lograr un desempeño profesional exitoso.

Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, a partir de la información que aportan los mismos trabajadores, pues son ellos quienes mejor conocen lo que acontece en el ejercicio diario del empleo. Este proceso de identificación de competencias da como resultado el perfil de competencias, el cual se puede convertir en norma o estándar.

La siguiente etapa del proceso, lo constituye la normalización de competencias que se consigue mediante la interacción y acuerdo entre diferentes agentes, usualmente empresas, trabajadores e

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 18

instituciones públicas, con el propósito de establecer un estándar sobre las competencias que son representativas de una determinada ocupación o área ocupacional.

Se puede notar en una próxima etapa, que una formación basada en competencias se concibe como el proceso de enseñanza/aprendizaje, transmisor de conocimientos generador de habilidades y destrezas, pero además desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo, habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes. Esta formación se basa en la misma experiencia que se alcanza, después de haber vivido muchas situaciones las cuales son fruto de enseñanzas y aprendizaje.

Por último, se debe entender como certificación de competencias al acto mediante el cual se reconoce la competencia demostrada por el trabajador, independientemente de como la haya adquirido. Implica someterse a una prueba que arroja una evaluación, usualmente en función de los requerimientos de la norma de competencia. La evaluación debe asegurar la transparencia, ser confiable, válida y consistente”.

“Se ha llegado a detallar que existen cuatro dimensiones o procesos aplicativos referidos a la Gestión por Competencias: identificación de competencias, normalización de competencias, formación basada en competencias y certificación de competencias”. Vargas, Z. (2001)

“El enfoque de Gestión por competencias nace de la psicología organizacional a finales de los años 60 y principios de los 70 de la centuria pasada. Inmersa en teorías de motivación, busca explicar la génesis del desempeño exitoso en el puesto, por lo que es necesario asumirla en la interdisciplinariedad de la Gestión de los Recursos Humanos. Su objetivo es conocer las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana es primordial”. Gill, S. (2010)

“Uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones en un mundo competitivo, es contar con el capital humano calificado que pueda contribuir de manera activa en la consecución de los objetivos de la organización a través de sus competencias, es decir, sus conocimientos, aptitudes y actitudes, al mismo tiempo que se les motiva y desarrolla”. Mertens, L. (1998)

“El modelo educativo de las competencias surge como una alternativa de los modelos y enfoques pedagógicos tradicionales, entre ellos el cognoscitivismo, el constructivismo y el conductismo. Hacia los años de la década de 1990, el nuevo modelo educativo basado en las competencias era rechazadas por quienes se centraban en otros paradigmas educativos, sin embargo, a través del tiempo los especialistas en pedagogía comenzaron a aceptarlas porque daban respuestas de forma pertinente y clara en torno a la gestión educativa-docente”. Castillo, S. y Barragán, C. (2019)

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 19

**Gill, S. (2010)** resume de la siguiente forma el tema de formación por competencias que es un referente ante el enfoque por competencias relacionado con el estudio en este trabajo:

“La gestión por competencias es una herramienta que tributa a un personal idóneo, apto para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo, lo que no significa que sea el más calificado, aunque ambas pueden coincidir. Es importante entender que la calificación se entiende como el conjunto de conocimientos y capacidades que las personas adquieren durante los procesos de socialización y de educación/formación. Sin embargo, la competencia refiere solo a determinados aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: los que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia específica. Es la capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado.

**Formación por competencias.** La creación de Competencias Laborales en los miembros de las organizaciones y el desarrollo y consolidación del Aprendizaje Organizacional tienen un fuerte sustento en los procesos de capacitación, los cuales requieren ser medidos para verificar su efectividad y, de esa manera, su contribución a las Competencias Laborales, al Aprendizaje Organizacional y a un mejor desempeño de las entidades.

**La formación como actividad clave de la gestión de recursos humanos.** Las empresas modernas ante el escenario cambiante en que se desenvuelven, se imponen el reto de buscar alternativas para perfeccionar y mejorar sus ganancias y resultados, constituyéndose el individuo en el capital fundamental para esta mejora, de ahí la creciente importancia del factor humano en los procesos productivos.

Actualmente la formación de los Recursos Humanos es una actividad clave de la GRH y está llamada a constituir la ventaja competitiva básica de las empresas. Se convierte en una herramienta estratégica cuando los objetivos generales y las necesidades específicas de la formación se combinan con las demandas de los individuos de la organización, es por ello que requiere ser profundamente concebida por los especialistas de capacitación, técnicos y la gerencia con vistas a lograr la combinación armónica de todos los intereses en función del cumplimiento de los planes organizacionales. Es una inversión que proporciona mayores ganancias en el futuro y un requisito del proceso productivo, pues el mercado de trabajo no produce todas las calificaciones necesarias.

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

Es por tanto la capacitación, una técnica de formación que aporta a los recursos humanos de una empresa, conocimientos y habilidades que le harán más eficiente en su actividad laboral. Es siempre un proceso de enseñanza-aprendizaje, por tanto, es básica la definición del referente teórico de que, es aprendizaje y sus exigencias científicas y metodológicas para lograrlo.

## **ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...**

### **PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 20**

El aprendizaje es proceso y resultado, en él estamos involucrados todos y resulta ser, en realidad, una experiencia personal; pero a la vez es un proceso muy complejo, diversificado, condicionado por múltiples factores tales como nuestras propias características personales, las situaciones y los entornos sociales y culturales (lugares, personas, sucesos y objetos) en que aprendemos los diferentes saberes que debemos adquirir. Así el aprendizaje es relación interactiva de los individuos y sus sociedades, en ella cada sujeto da significado personal a sus aprendizajes”.

“El proceso de aprendizaje se interpreta como una fuente para adquirir nuevo conocimiento y emplearlo para desarrollar nuevas habilidades”. López, N. (1999).

Por tanto, el proceso de aprendizaje y la gestión de este, será vital para identificar las posibilidades de aprender competencias técnicas que permitan desarrollar el conocimiento y ponerlo en práctica en diferentes operaciones en un proceso productivo de manufactura a través de los operadores.

Para que una organización aproveche al máximo su potencial humano, es necesario que la tarea y el comportamiento estén eficazmente integrados, por lo que el sacar provecho de los recursos humanos es factor vital para desarrollar estrategias eficaces.

"El aprender alternativas que sirvan en la ejecución de nuevas habilidades, es parte del desarrollo individual o de aprendizaje que los adultos debemos considerar dentro del nuevo contexto organizacional. Los programas inadecuados son los que obstaculizan alcanzar las metas de la organización y del recurso humano". López, N. (1999).

“Además de los beneficios de la capacitación laboral que se producen en el crecimiento del personal, están el aumento de la productividad, el mejoramiento del clima de trabajo, la actitud de colaboración generada, la disminución de riesgos de trabajo, la contribución para un mejor acondicionamiento de las instalaciones y la implantación de los programas a todos los niveles, lo que se corresponde con la formación por competencias”. Gill, S. (2010).

“En muchas organizaciones consideran a la capacitación como un gasto innecesario, sin darse cuenta de que puede ofrecer resultados positivos y un aumento en la productividad y calidad en el trabajo; es decir, es una inversión que trae beneficios al colaborador y a la organización. Alguno de estos beneficios son los siguientes:

- Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo
- Aumenta la rentabilidad de la organización
- Ayuda a solucionar problemas
- Reduce la necesidad de supervisión
- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad
- Facilita que el personal se identifique con la empresa"

Roberto, P. (2015).

## 2.2 Marco Conceptual

**Hernández, S. (2011)** identifica el tema de administración y gestión del conocimiento, que es un referente relacionado con el estudio en este trabajo:

**“Definición de gestión y gerencia.** El término gestión, según la Real Academia Española, proviene del verbo gestionar: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Por su parte la administración como ciencia o técnica se centra en el diseño de las estructuras, procedimientos y controlar sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar.

Así, la gestión se define como el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva —empresa, negocio o corporación— mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.

La gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos (capitales) económico, humano, tecnológico, social, etc., de la empresa. Esto implica el alineamiento de cada recurso en la misma dirección y con propósitos comunes, sin conflictos por visiones divergentes. De ahí que la gestión implique la generación de una visión compartida y motivadora de la acción.

El gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su capacidad ejecutiva, los ‘recursos de la producción’ no se convierten nunca en producción.” En un sistema económico de competencia, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa... (en el sistema que opera)”. Drucker, P. (1974).

**Definición de administración:** La administración es una “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales.

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 22

La administración es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos (OSP) por medio de la aplicación del proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Asimismo, evalúa los resultados y el desempeño de la organización por medio de sistemas de información y conocimiento de la producción, comercialización, distribución y finanzas, así como del aprovechamiento de las capacidades humanas, para generar sus productos y servicios. También evalúa la rentabilidad necesaria para que crezca la organización y la retribución justa a sus inversionistas o miembros, de modo que propicie su mejora continua.

**La gestión y la administración en la era del conocimiento.** El factor estratégico es el capital intelectual que genera conocimiento productivo, es decir, innovación.

**Competencias laborales en la gestión.** Las competencias laborales son: la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de buena calidad.

Una competencia consta de tres elementos:

- Saber hacer (conocimientos).
- Querer hacer (factores emocionales y motivacionales).
- Poder hacer (dentro de situaciones y estructuras organizacionales).

**Niveles gerenciales.** La administración se ejerce por medio de niveles gerenciales que varían según la capacidad otorgada o delegada al gerente en relación con su jerarquía organizacional.

**Alta Dirección:** La alta dirección o nivel gerencia general tiene a su cargo el logro de los objetivos y resultados establecidos por los fundadores, propietarios y planes estratégicos periódicos.

**Gerencia Media:** Su función es ejecutar las decisiones estratégicas de la alta dirección, observando el cumplimiento de objetivos y políticas conforme a los presupuestos autorizados.

**Nivel Operativo:** El nivel operativo aplica los procedimientos mediante políticas, normas y calidad. Los resultados de este nivel se evalúan por la eficiencia y el cumplimiento de metas respecto de los recursos asignados. Es importante reconocer que hoy en día el nivel operativo tiene más capacidades, por lo cual su función no se reduce a una parte mecánica; en la actualidad es un factor estratégico para mejorar procesos y resultados. Por esto es necesario que los supervisores de nivel operativo y mando medio permitan que los operarios analicen los problemas y generen sugerencias para mejorar la calidad de los procesos, siempre y cuando sean pertinentes y los autorice la empresa.

**Productividad y competitividad organizacional.** La productividad es el resultado de la utilización correcta de los recursos en relación proporcional con los productos y servicios generados.

**Productividad es:** La relación entre el producto obtenido y los recursos e insumos utilizados.

La competitividad de una empresa consiste en: Crear, desarrollar y sostener capacidades para conquistar la preferencia de los consumidores en los mercados de productos o servicios, y así generar resultados financieros (rentabilidad) y humanos (desarrollo integral) en los plazos corto, mediano y largo”.

La Administración del conocimiento es la administración del capital intelectual dentro de una Organización que genera un valor agregado en los productos o servicios que ofrece, haciéndolos diferentes de la competencia, de ahí que deviene el principio de la gente, como el recurso más valioso dentro de una organización.

El desarrollo de nuevas tecnologías tiene un papel muy importante para la administración de este conocimiento y reconocer en sí mismo la importancia del conocimiento como clave en la Organización.

- Conocimiento Individual: Identificarlo, crearlo, usarlo y compartirlo
- Conocimiento Organizacional: Crearlo, Identificarlo
- Tecnología: Almacenarlo y compartirlo

Las organizaciones deben estar alerta para identificar que conocimiento ha sido apropiado y que conocimiento no lo ha sido, para buscar mecanismos de apropiación de éste y tomar decisiones para aculturar a la gente. Crear el conocimiento nos lleva a identificar las mejores formas de aprender de nuestra gente, sus procesos de comunicación o apropiación del conocimiento. Para poder trabajar con el almacenamiento de conocimiento podemos hacer uso de manuales, pero también de una academia de conocimiento, es decir, buscar metodologías de capacitación a otros para transmitir el conocimiento clave, técnico, estratégico, que evite que se pierda o se almacene en una sola persona.

El compartir conocimiento generalmente funciona mejor de persona a persona, ejemplo el despliegue de los valores, formas de hacer las cosas, nuevos paradigmas o modelos mentales y la cultura en general, sucede mejor de persona a persona, compartiendo experiencias, realidades, interpretaciones.

## **ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...**

### **PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 24**

En la utilización del conocimiento deviene la aplicación en situaciones, circunstancias, problemas, toma de decisiones, etc., para asegurar su utilidad y productividad de este conocimiento.

La ventaja de administrar el conocimiento será refleja en innovación, creatividad y nuevas formas de hacer las cosas, que permitan tener una ventaja sobre costos, preferencias del cliente, mejor respuesta a la demanda y requerimientos del cliente y lo volverá una ventaja competitiva en la Organización.

¿Dónde está el conocimiento?, ¿En las personas, en los procesos, en las cosas o en los equipos?

Se encuentra en todas las mencionadas, pero el conocimiento más valioso se encuentra en las personas, porque dominan, conocen, han experimentado y durante la práctica han adquirido destrezas para el uso del conocimiento.

El conocimiento se deprecia cuando los individuos abandonan la organización.

El conocimiento también se deprecia si las tecnologías son difíciles o inaccesibles.

Cuando se adquiere conocimiento, generalmente viene de una capacitación en el uso de una herramienta, equipo, etc., también proviene de manuales existentes sobre los procesos a seguir para el correcto uso.

El conocimiento se divide en información, talento humano y la historia, donde la historia es igual a la experiencia, la información es la contenida en libros, manuales, etc., y el talento humano es toda la representación misma del conocimiento adquirido a través del estudio, experiencia, contexto, etc., es un servicio intangible que se intercambia, donde existe un comprador, un vendedor y un intermediario.

Entonces una red de conocimiento tiende a ser muy importante por todo el intercambio de información, interpretaciones, gestión del intercambio de metodologías, prácticas, modelos mentales, lecciones aprendidas, investigación, desarrollo, etc., para resolver problemas rápidamente y ayudar a las organizaciones a retener talento.

Identificar la cultura dentro de la organización, las formas de aprender de su gente, el proceso para la adquisición del conocimiento, el camino para desarrollar las mejores prácticas permite potencializarlos y lograr mayor creación de valor a largo plazo.

Generación del conocimiento: Objeto, sujeto y contexto; donde el objeto es la administración tangible del conocimiento, el sujeto es un método para codificar el conocimiento y el contexto es la estrategia para sistematizar el conocimiento.

Por tanto, compartir, ejecutar, experimentar, llevar a la práctica es la mayor fuente de conocimiento y aprendizaje.

Conceptos clave para este trabajo son descritos como siguen:

**Capital humano y competencias.** Existen tipologías o clasificaciones de competencias, entre las cuales se destacan:

En básicas, genéricas y específicas. Donde las competencias básicas te hablan acerca de lo básico como hablar, comunicare, saber operaciones básicas, lo básico para poder ser empleable.

Las competencias específicas te hablan sobre los conocimientos del individuo sobre un proceso, máquina o herramienta específico y las competencias genéricas te hablan sobre la estructura de la personalidad del individuo y los comportamientos observables.

El **capital humano** se conforma de experiencias, habilidades, conocimientos, los rasgos de personalidad, la reputación, incluso la apariencia.

Las **competencias** laborales nos hablan acerca de aptitudes, actitudes, conocimientos, destrezas, talento.

Para poder decir que una persona es competente estamos hablando de que quiere hacer algo, sabe hacer algo y puede hacer algo.

**Capacidad:** Para hablar de la capacidad de una persona, debemos tomar en cuenta 3 factores, la habilidad o destreza con la que realiza una tarea o una actividad; el conocimiento que posea, es decir, tener o haber adquirido capacitación del proceso y el talento visto como una aptitud para desarrollar una tarea o una actividad.

**Comportamiento:** Son todas las conductas observables, las reacciones ante estímulos y situaciones, que manifiestan las propias creencias, los valores, ética personal y en general el registro observable de todas las reacciones.

**Esfuerzo:** Aplicación de recursos mentales y físicos para lograr un fin en concreto. Promueve la habilidad, el conocimiento y el talento y encausa la conducta hacia el logro.

**Tiempo:** Recurso sumamente valioso a invertir en la tarea o actividad para lograr un resultado diferente, y el tiempo el individuo puede controlarlo.

Las Competencias se basan en modelos que identifican conductas asociadas a un desempeño exitoso, que entregan resultados objetivos y que incluso pueden ser medibles, para evaluar a las personas en su desempeño y nivel de desarrollo.

Spencer y Spencer plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente

o no con cierta competencia. Dicho modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

“**Variables visibles:** Habilidades: Lo que una persona sabe hacer bien.

Conocimientos: Lo que una persona sabe de un área particular.

#### **Variables no visibles**

Valores/Roles sociales: La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.

Autoimagen: La manera en que una persona se ve a sí misma.

Rasgo: Un patrón de conducta habitual.

Motivos: Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona”.

Modelo Constructivista. “Parte del análisis de relaciones existentes entre grupos y su entorno, la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, y al entorno sociolaboral con el que se relacionan. La participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de los problemas”. Mertens, (1996)

Para el modelo constructivista las competencias son definidas como: “Habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. Castillo, S. y Barragán, C. (2019)

La identificación y descripción de competencias, bajo el modelo constructivista, debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientado a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ello a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo.

Las competencias no deben identificarse antes de la formación para el trabajo, pues ésta, dada su necesaria orientación a la acción, conlleva la modificación de las competencias iniciales e incluso, la generación de competencias nuevas en los trabajadores. Por tanto, para trabajar con una política de gestión por competencias es necesario superar, en primer lugar, los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo a las personas un sistema de formación con prácticas en alternancia, en el que participen de forma activa e interrelacionada tanto las instituciones y agentes educativos, como las organizaciones y agentes del entorno sociolaboral, pues éste influye en la formación y capacitación de las personas, y éstas a su vez influyen sobre el entorno social y laboral.

“Dado el carácter netamente contextual de la identificación de competencias, el modelo constructivista ha sido criticado por su sentido reduccionista que dificulta la relación y validación de competencias en diferentes contextos sociales y organizacionales”. **Becerra, M., Campos, F. (2012)**

### **CAPÍTULO 3. SUJETO DE ESTUDIO**

En una empresa internacional de manufactura, localizada en la Ciudad de Querétaro, la cual crea productos para la industria de la construcción, para uso en aplicaciones arquitectónicas en exteriores (tanto comerciales como residenciales) e interiores, así como en productos tecnológicos y de transporte. Se pueden encontrar sus productos en hogares, oficinas, automóviles y algunos de los monumentos arquitectónicos más emblemáticos del mundo. Esta empresa trabaja continuamente para crear productos y soluciones, utilizando la tecnología más avanzada para que sus clientes vean lo que es posible.

Ya sea que se quiera resolver un problema práctico o desafiar las costumbres arquitectónicas, la empresa está lista para ayudar a ver lo que es posible.

Con 160 países atendidos con proyectos en 5 continentes, trabaja con clientes a nivel global, regional y local, explorando nuevas tendencias de diseño, protegiendo el medio ambiente y construyendo estructuras que mejoren la vida de las personas.

Cuenta con una sólida cultura que impulsa a los empleados y al negocio convirtiéndola en uno de los más fuertes productores, siendo su ventaja competitiva, la gente que la conforma.

Es una Empresa competitiva a nivel mundial y por ende busca tener excelencia a través de sus procesos, diseños, productos y lo más importante; su gente.

El desarrollo de talento se ha convertido en un eje fundamental para el desarrollo holístico de la organización. Desarrollar capacidad en las personas a través de

## **ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...**

### **PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 30**

nuevos conocimientos y aprendizaje es la base para contar con procesos de transformación dentro de la organización.

Los valores que rigen a la compañía son diversos, pero todos enfocados a la gente. Estos son la Integridad, gestión responsable y cumplimiento, el respeto por otros y la diversidad, la transformación constante a nivel personal y dentro de los procesos de gestión, la autorrealización, la humildad intelectual, buscar el mejor conocimiento en las fuentes que lo tengan y ser emprendedor.

Parte importante de la cultura se establece en las expectativas que se esperan de cada persona ocupante de un puesto y aunque los puestos se llamen igual no son categorizados ni valorados de la misma manera por el simple hecho de encontrarse en la misma jerarquía o en el mismo departamento, incluso a cargo del mismo jefe, antes bien, son establecidas las responsabilidades y las expectativas de cada rol para cada persona, en función de sus ventajas comparativas y en función de la naturaleza misma de la posición, es decir, de las contribuciones que se esperan de una persona ocupante de un rol, pero, lo anterior al día de hoy solamente ha sido escalable y aplicable al personal administrativo. Falta aún mucho camino por recorrer para llegar a este nivel con el personal operativo, incluso no se sabe si esto pueda ser posible en algún momento.

Esta empresa de manufactura se encuentra posicionada por el producto que crea, pero también por el servicio que brinda al cliente. Con más de 17 años en el mercado mexicano dentro del sector de su giro, es altamente competitiva por el producto final que entrega y la calidad en el servicio ofrecido a todos los clientes.

Parte de su visión es crear valor a largo plazo a través de productos que mejoren la calidad de sus clientes empleados y de la comunidad.

Dentro de la cadena de proveedor-cliente, una de las principales exigencias es el tiempo de respuesta a la demanda que los clientes exponen a la empresa, por ello, la presión para ser altamente productivos y cumplir los planes de producción en tiempo, son factores que influyen para buscar contar con el personal correcto en el rol correcto, empleados transformadores, competitivos, multihábiles, capaces de satisfacer estas demandas y superar incluso las expectativas, por tanto, proponer un esquema como sistema de gestión por competencias que administre el conocimiento es valor agregado que la empresa busca para satisfacer mejor a sus clientes y se vuelve crucial además fungir como incentivo y motivación al personal para aprender nuevos procesos en diferentes operaciones de un proceso operativo.

Aunado a que, en el mercado de la Industria de Manufactura, un referente para buscar incrementar el salario en el personal operativo, es precisamente un sistema basado en niveles de dominio del conocimiento y habilidades requeridos para obtener cambios salariales, como comúnmente se le conoce Proceso de cambio de categorías, volviendo más competitivo al personal que opera procesos de manufactura.

## **CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en este trabajo fue basada en una **investigación descriptiva con un enfoque cualitativo**, para conocer la situación, las costumbres y las actitudes a través de la descripción exacta de las actividades, los procesos y las personas, con el objetivo de reconstruir la realidad tal como la observaban los 12 operadores del área de manufactura y con base en el análisis de la información a través de la recolección de datos, plasmar lo que estaba sucediendo en torno a la multihabilidad y la incorporación del conocimiento de diferentes operaciones en los 12 operadores del área de manufactura como grupo foco en esta empresa de manufactura.

La **recolección de datos** se hizo sobre la base de la teoría de que no se cuenta con la presencia de la multihabilidad requerida entre los 12 operadores del área de manufactura, para posteriormente poder exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento deseado en torno a la pregunta de investigación y los objetivos de este trabajo.

Para determinar las competencias requeridas en los operadores de manufactura se hizo uso del **método descriptivo**, cuyo objeto de investigación consiste en evaluar ciertas características de una situación en particular en uno o más puntos del tiempo, analizando los datos reunidos, para descubrir cuales variables están relacionadas entre sí. Fue necesario primero ubicar las operaciones existentes, después identificar las competencias requeridas para desarrollar esas operaciones, posteriormente identificar las competencias existentes en los operadores y analizar el nivel en el cual se encuentran los 12 operadores, para determinar si existe una brecha entre las competencias requeridas y las existentes

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 33

e identificar si existía relación con la multihabilidad necesaria para operar todas las operaciones en el área de manufactura.

Al ser información que propiamente perciben los 12 operadores puede tornarse en un **análisis** subjetivo pero que posee significación por parte de los 12 operadores.

Las técnicas utilizadas fueron la **observación no participante**, la **entrevista y cuestionarios** con los operadores y el supervisor del área de manufactura.

Figura 4.1. Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	INSTRUMENTOS
<b>Problema Central</b> ¿Podemos desarrollar las competencias que son requeridas en los operadores de manufactura para contar con la multihabilidad que permita operar las operaciones de la Empresa?.	<b>Ojetivo General:</b> Proponer un esquema de desarrollo de las competencias requeridas en los operadores de manufactura, para contar con la multihabilidad necesaria y llevar a cabo las operaciones en la Empresa.	
<b>Problemas específicos</b> Identificar las variables entre el nivel de competencias existente y el nivel de competencias requerido para desarrollar la multihabilidad.	<b>Objetivos Específicos:</b> 1. Identificar las competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) requeridas en los operadores del área de manufactura	Cuestionarios
	2. Diagnosticar el nivel de desarrollo de las competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) que poseen actualmente los operadores de las operaciones de manufactura	Matriz de Competencias
	3. Proponer un sistema para complementar las competencias y lograr la multihabilidad en los operadores de manufactura	Entrevista por competencias
	4. Sugerir un sistema de gestión por competencias de los recursos humanos a través del Departamento de Recursos Humanos.	Matriz de Gestión por Competencias

Fuente: Elaboración propia.

Para abordar el objetivo número 1, se utilizaron Instrumentos de recolección de datos como cuestionarios para el operador y el supervisor, con el fin de obtener información en torno a las operaciones, el desarrollo actual de las competencias para operar las operaciones de manufactura y los factores que contribuyen o no a la adquisición de aprendizaje en el área de manufactura.

Los **cuestionarios** están dirigidos a los operadores y al supervisor y contienen principalmente un objetivo que consiste en identificar el proceso actual de multihabilidad y los factores que contribuyen en el mismo. Consta de 13 preguntas, donde las primeras 2 preguntas son abiertas, solicitando información que describa las operaciones y el grado de dificultad de las mismas, 9 preguntas más con opción múltiple, donde se pretende recolectar información de los factores que influyen o no en el proceso de multihabilidad, 2 preguntas enfocadas al conocimiento de su opinión para determinar un mejor proceso de transferencia de conocimiento y así lograr la multihabilidad, donde se les pregunta su opinión respecto a lo que ellos consideran pudieran cambiar dentro del proceso. Los cuestionarios se encuentran completos en la sección de Anexos (A).

Para realizar los cuestionarios se tomaron factores como el tiempo de aprendizaje de una operación, el grado de complejidad entre una operación y otra y los posibles factores con influencia directa en la multihabilidad, en diálogo previamente con los operadores y con el supervisor, para determinar la validez y la fiabilidad en las preguntas.

Posteriormente, se recurrió a la **observación de campo** no participativa, técnica que formó parte de la investigación descriptiva del problema en cuestión en el área de manufactura, para recoger información de primera mano en el área de trabajo de los 12 operadores e identificar posibles patrones, conductas o actitudes en común del objeto de estudio.

El enfoque se realizó tomando notas detalladas, centralmente en la experiencia observacional, tomando notas sobre los comportamientos de los operadores y la forma de operar cada operación de manufactura.

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 35

Lo primero que fue observado fue la rutina de trabajo y se registraron las anotaciones de hechos inesperados de manera cuidadosa, por ejemplo, las inasistencias de un operador y como el resto del equipo se organizaba para sacar adelante las tareas.

Sin ser invasivos, con cierta distancia y con apoyo y conocimiento del supervisor se llevó a cabo esta actividad para no obstruir el día a día de los operadores y no afectar la conducta de los operadores en el área de manufactura, entendiendo el flujo de un día normal de trabajo y como llevaban a cabo cada proceso e interacción en un día cotidiano.

Para cubrir el objetivo número 2, tomando la recolección de datos por la técnica de observación de campo, se elaboró una **matriz por competencias** enlistando las operaciones y las competencias requeridas para cada operación de trabajo enmarcándolas por niveles y dando valor a cada nivel. Utilizándolo como instrumento que permitiera obtener un mapeo de las competencias necesarias que describen el enfoque que se requiere en el área de manufactura, para administrar el conocimiento y generar la multihabilidad dentro del área de manufactura.

Se utilizó la técnica de análisis para organizar, describir y analizar los datos recogidos. Se trasladó a Word la información sobre todas las posibles competencias requeridas en las operaciones de manufactura, teniendo como resultado 23 competencias, con las cuales se utilizó la técnica de reducción y organización de los datos cualitativos obtenidos para estas 23 competencias. Después de una revisión rigurosa mediante la comparación de las 23 competencias se redujeron a 9 competencias, categorizándolas por conocimientos, aptitudes y habilidades requeridas coincidentes entre unas y otras.

Una vez obtenida la información, la organización de datos se realizó en una matriz de Excel, donde se describen las 8 operaciones y se dividen en simples y complejas y se enlistan las competencias requeridas para cada operación.

Donde se determinan también los niveles requeridos en cada competencia:

1. **Inicial:** La competencia está presente en un nivel muy básico de conocimiento y habilidad.
2. **Suficiente:** La competencia en el nivel presentado es suficiente para llevar a cabo la operación, pero aún puede seguir desarrollándose y mejorar.
3. **Satisfactorio:** La competencia se presenta en un nivel amplio en cuanto a conocimientos, habilidades y aplicación de estos.

Se tomó como referencia el manual de competencias elaborado durante los estudios de Maestría en Alta Dirección en la materia de Desarrollo Humano Integral.

En sección de Anexos, Anexo C, se muestra el catálogo completo.

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 37

Figura 4.2. Matriz de Competencias

No.	Operaciones		Competencias requeridas	Nivel requerido
	Simple	Complejas	1 (Nivel inicial) 2 (Nivel suficiente) 3 (Nivel satisfactorio)	
1	Reparación de cassette		Creatividad	2
			Resolución de problemas	3
2	Mezclado de químicos		Atento al detalle	3
			Agilidad	3
3	Carga de cassette y basquet		Razonamiento Espacial	3
			Coordinación	3
			Flexibilidad	2
4	Descarga de cassette y basquet		Razonamiento Espacial	3
			Coordinación	3
			Flexibilidad	2
5	Proceso en tanques		Razonamiento Espacial	2
			Coordinación	3
			Flexibilidad	2
6		Pruebas de calidad	Atento al detalle	3
			Analítico	3
			Responsabilidad	3
7		Planta de Tratamiento	Atento al detalle	3
			Analítico	3
			Responsabilidad	3
8		Inspección de producto final	Atento al detalle	3
			Analítico	3
			Responsabilidad	3

Fuente: Elaboración propia.

## **ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...**

### **PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 38**

Para cubrir el objetivo número 3 y poder proponer un esquema para complementar las competencias y lograr la multihabilidad en los operadores de manufactura, se diseñó un instrumento de entrevista por competencias, el cual consta de 9 preguntas enfocadas a realidades situacionales que las personas que sean entrevistadas, puedan describir con hechos como por ejemplo, cuál fue la situación vivida, las conductas que los entrevistados presentaron y los resultados que obtuvieron para esa situación luego de las conductas presentadas.

Siendo 9 las preguntas totales de la entrevista, enfocadas en las 9 competencias requeridas para operar las funciones en el proceso de manufactura.

Las preguntas están enfocadas a las competencias requeridas en las operaciones de manufactura, teniendo una escala del 1 al 4, donde el 4 significa que excede la competencia, el 3 que cumple con lo requerido para mostrar la competencia, el 2 significa que la competencia se encuentra en desarrollo y el 1 que definitivamente no se cumple con la competencia requerida.

La intención fue poder indagar en situaciones pasadas vividas por los operadores de manufactura en relación con las competencias, para identificar como las experimentaron y como las resolvieron ya que un comportamiento pasado predice un comportamiento futuro y, por ende, manejo bajo competencias requeridas en los procesos de manufactura.

De esta manera se identificó el nivel adquirido para cada competencia y cada operador y el siguiente desarrollo para complementar las competencias requeridas para cada operador en cada función.

*Figura 4.3. Entrevista por Competencias*

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	
<b>Nombre:</b> Las preguntas están orientadas a las competencias requeridas para el puesto.	<b>Fecha:</b> La intención es indagar en el pasado si la gente ha experimentado situaciones como las de las preguntas y como las ha resuelto
Un comportamiento pasado, predice un comportamiento futuro. No preguntar "como harías" si no "cómo lo has hecho antes"	Llenar en los recuadros, el puntaje de la competencia con la siguiente escala: <b>4 – Excede    3 – Cumple    2 - En desarrollo    1 - No cumple</b>
PREGUNTAS POR COMPETENCIAS	

**Resolución de problemas**

1. Platícame de un problema que te haya tocado resolver, ¿Cómo identificaste las causas? ¿Qué alternativas tenías? ¿Cómo tomaste una decisión final?

SITUACIÓN	COMPORTAMIENTO	RESULTADOS
		<input type="text"/>

**Creatividad**

2. Cuéntame de una situación en que hayas tenido que proponer un cambio para hacer alguna actividad:

**Agilidad**

3. Platícame de alguna situación donde hayas tenido que actuar de manera muy rápida?

**Atención al detalle**

4. Descríbeme una situación en que hayas identificado algún error y nadie más lo haya notado y, ¿Cómo lo corregiste?

**Razonamiento Espacial**

5. Cuéntame de una situación donde hayas tenido que utilizar tu fuerza física para lograr algo:

**Analítico**

6. Háblame de alguna actividad que haya requerido de mucho análisis para tomar una decisión? ¿Cómo llevaste a cabo el análisis? ¿En qué información te basaste para tomar tu decisión?

**Coordinación**

7. Cuéntanos de un problema grave/grande que se te haya presentado en la operación y que tuvieras que resolver coordinando tus movimientos de manera rápida:

**Flexibilidad**

8. Cuéntanos de una situación donde hayas tenido que ceder para llegar a una solución

**Responsabilidad**

9. Cuéntanos de un problema donde hayas tenido que tomar la responsabilidad para resolver una situación:

Fuente: Elaboración propia

## **ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...**

### **PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 40**

Una vez aplicadas las entrevistas y después de la obtención de datos que fueron clasificados y categorizados, así como la observación de campo para complementar los resultados y determinar un mayor acercamiento a la realidad descrita por los propios operadores, se buscó que los datos obtenidos adquieran sentido en la interpretación bajo el contexto de la problematización para describir la realidad y poder administrar el conocimiento, que estos datos al ser categorizados y clasificados se adecuaran a los objetivos de este trabajo y permitieran poner de manifiesto las relaciones significativas, con el objetivo de proporcionar a la empresa un esquema para el futuro que sirva como implementación de un esquema de gestión por competencias con el personal operativo en el área de manufactura, para enfrentar alguna situación imprevista de pérdida del conocimiento e identificar a las personas capaces para afrontar las nuevas circunstancias que existan en el futuro y que cuenten con las competencias necesarias para operar todas las operaciones de manufactura.

Donde para cubrir el objetivo número 4 y sugerir un sistema de gestión por competencias de los recursos humanos se procedió a diseñar el esquema de gestión por competencias encausado a desarrollar la multihabilidad en los operadores.

## **CAPÍTULO 5. RESULTADOS**

### **Descripción, análisis e interpretación de los datos obtenidos**

La población analizada fueron los 12 operadores del área de Manufactura. Se tomó la población total para contar con la percepción subjetiva de todos los operadores que conforman el área y con quienes se encuentran a cargo todas las operaciones del área de manufactura de la empresa, dada la naturaleza del problema, donde no todos operan todas las operaciones existentes en el área.

Al momento de realizar la matriz de competencias para conocer las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas en los operadores de manufactura, se identificaron 9 competencias requeridas, con lo cual, se cumple el primer objetivo específico de este trabajo.

Cuando se estuvieron identificando, en un principio fue complejo debido a que siempre se había determinado llamar al conocimiento por un nombre técnico o por el simple nombre de la operación, pero al realizar el análisis se pudo determinar que la competencia requiere de nombrarla e identificarla para saber exactamente lo que se espera de cada función en una operación, que se requiere no solo de una competencia técnica, sino también de una competencia genérica para conformar una competencia en su totalidad.

Las respuestas que obtuve de los empleados de manufactura luego de aplicar los cuestionarios fueron coincidentes en algunas respuestas relacionadas con el proceso de desarrollo de nuevas competencias que son requeridas para operar todas las funciones en manufactura.

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 42

9. ¿Cuáles son los factores que consideras retrasan el aprendizaje de una nueva operación simple o compleja para adquirir la competencia que permita la multihabilidad? (si eliges más de una opción, ponlo en orden de importancia)

\_\_\_Aplicación del check list de la operación

\_\_\_Aplicación del examen

\_2\_ Me cambian constantemente de área y no puedo terminar de aprender

\_1\_ No se agenda tiempo para aprender nuevas operaciones

\_\_\_No me dan oportunidad de moverme a otra área para aprender

\_\_\_Mi supervisor no me realiza un plan de desarrollo claro con fechas

\_\_\_Los exámenes son muy difíciles

Otra: Falta de personal para poder sacar de la operación a la persona para capacitarse\_\_\_\_\_

Por ejemplo, dentro de la pregunta 9, que habla acerca de los factores posibles que pueden retrasar el aprender una nueva operación y desarrollar una nueva competencia, la respuesta coincidente fue que no se agendan tiempos específicos para aprender una nueva operación, y que cuando un operador está tratando de aprender un proceso nuevo, lo cambian a otra operación sin antes haber tenido un plan de desarrollo. Únicamente están cubriendo las operaciones conforme a las necesidades de producción.

Derivado de los resultados obtenidos dentro de la pregunta número 9, los factores que retrasan el proceso para adquirir nuevo conocimiento y desarrollar la competencia práctica en una operación son por su nivel de importancia:

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 43

- Contar con la plantilla completa de personal (para permitir mover de una operación específica a un operador para capacitarse en una nueva operación)
- El cambio constante de una operación a otra que impide completar el proceso completo de adquisición de nuevo conocimiento y competencia.
- La falta de administración de tiempo (agendar tiempo específico para fomentar los procesos de nuevo aprendizaje en otras operaciones)

Se concluye dentro de la pregunta número 11 que una mejora que los operadores identifican sería contar con un plan de capacitación visible para ellos, por lo cual, en base al objetivo central de este trabajo, es posible proponer un esquema de gestión por competencias para desarrollar multihabilidad en el personal operativo, en el área de manufactura.

Otra de las preguntas clave para este trabajo es la siguiente:

12.-Si pudieras modificar uno de estos factores; ¿Cuál elegirías?

- a) Adecuar un proceso de aprendizaje de multihabilidad solo para satinado
- b) Eliminar el examen teórico
- c) Agendar tiempos específicos dentro del turno laboral para aprender nuevas operaciones.

Y la coincidencia dentro de las respuestas fue la opción C; donde los operadores hacen referencia a la importancia y la necesidad de contar con tiempos específicos para que ellos puedan tener la oportunidad de desarrollar nuevas competencias que les permitan tener la multihabilidad en las operaciones de manufactura, el tiempo para que cada empleado en función de sus cualidades y sus

capacidades pueda adoptarlo y asimilarlo y el tiempo requerido para que el conocimiento pueda ser aplicado. Y al preguntarles el por qué, dentro de esa misma pregunta, la coincidencia en la respuesta se debe a que hoy no cuentan con un plan de desarrollo que les permita adquirir nuevos conocimientos de otras operaciones y entonces están limitados a operar la misma que ya conocen, impidiendo ser multihábiles y conocer las funciones completas del área, independientemente del tiempo que tengan en el área y en la Empresa. Incluso este puede ser un punto de rotación que se puede tener en el área al no ver desarrollo y/o crecimiento los operadores en esta área y este puede ser también un punto de impacto para cuando comentan que otro factor puede ser una plantilla incompleta de personal. Para recordar cómo se mencionó dentro de la descripción del sujeto de estudio; en el área se está teniendo rotación de 1 persona por mes. Pero no es la rotación el tema que ocupa este trabajo, solo es una variable más que surgió después de los cuestionarios y una razón más para continuar con el desarrollo de una propuesta de esquema de competencias para desarrollar multihabilidad en los operadores de manufactura, que es el objetivo principal de este trabajo.

Por otra parte, dentro del cuestionario aplicado al Supervisor del área de manufactura sucedió la misma coincidencia en la respuesta a esta pregunta y cuando se preguntó por qué sugería esta respuesta, comentó que al tratarse de operaciones netamente manuales, la práctica es fundamental para tener un desarrollo y aprendizaje correcto, que dedicar el tiempo necesario y específico para el aprendizaje de nuevas competencias en cada una de las funciones, es clave para adquirir la multihabilidad requerida, así como un acompañamiento durante la ejecución de cada función, es decir, contar con el entrenamiento correcto a través del titular de la operación.

## **ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...**

### **PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 45**

Derivado del resto de preguntas a continuación se enlista un resumen con los puntos importantes que también eran necesarios tener mapeados para poder seguir adelante con la propuesta del esquema por competencias:

Se concluye en función de la pregunta número 1, que el número total de operaciones existentes en el área de manufactura son 8 denominadas de la siguiente manera:

- Reparación de casete
- Mezclado de químicos
- Carga de casete y básquet
- Descarga de casete y básquet
- Proceso en tanques
- Pruebas de calidad (entender el resultado no solo hacerlas)
- Operación Planta de tratamiento
- Inspección de producto final

Se concluye en función de la pregunta número 2 que las 8 operaciones dentro del área de manufactura se dividen en operaciones simples o de poca complejidad para operarlas y en operaciones complejas, que como su nombre lo indica, requieren de mayor complejidad para ser operados. 2 de las 8 operaciones se consideran sencillas y 6 operaciones se consideran complejas.

Se determina en función de las preguntas número 3 y 4, que las operaciones simples para poder dominar el nivel requerido de competencia y operarlas, lleva un periodo de tiempo de 1 a 2 meses, en tanto que, en el caso de las operaciones complejas, para poder dominar el nivel requerido de competencia y operarlas, lleva un periodo de tiempo de 3 a 4 meses.

## **ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...**

### **PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 46**

Se concluye en función de la pregunta 6 y 7, que el nivel de dominio que una operación requiere se obtiene en dos vías; a través de la observación y a través de la práctica, siendo la práctica la que tiene mayor peso puesto que las actividades son en su mayor porcentaje manuales y requieren de una habilidad manual aplicada en la práctica, así es como se puede lograr construir un proceso de conocimiento mediante el ensayo y error. Al principio es necesario contar con la supervisión de una persona más experta en el manejo del proceso y después se puede operar de manera autónoma, sin la necesidad de contar con supervisión directa del proceso de operación.

Se conoce también que en la actualidad para contar con la validación del proceso de adquisición de competencia y poder operar una de las 8 operaciones, es necesario aplicar una evaluación teórica y una evaluación práctica, donde la evaluación práctica cuente con mayor peso, ya que demuestra tácitamente el conocimiento y nivel de competencia desarrollado.

En función de la pregunta número 8, actualmente el tiempo que se destina para que un operador pueda desarrollar competencia y, por ende, multihabilidad en una operación es prácticamente nulo y para que este proceso suceda sería necesario la inversión mayor a una hora por día.

Al contar con el conocimiento de las operaciones se pudo llevar a cabo la identificación de las competencias requeridas para cada una de las 8 funciones que anteriormente se describen a través de los cuestionarios aplicados sobre las operaciones dentro del proceso de manufactura.

Se determinó que, en el caso de las operaciones sencillas, 3 de ellas, son coincidentes en las competencias que se requieren para operarlas, y son razonamiento espacial, coordinación y flexibilidad.

Para 2 operaciones sencillas son adicionalmente requeridas las competencias de creatividad, resolución de problemas y la agilidad manual.

Las operaciones complejas requieren de competencias como atención al detalle, análisis y responsabilidad y para desarrollar las competencias requeridas en cada operación es necesario pasar un mes realizando operaciones simples y 3 meses realizando operaciones complejas, permitiendo así la multihabilidad requerida en el área de manufactura.

Posteriormente al contar con el diseño del Instrumento de la entrevista por competencias, se llevó a cabo la aplicación con los operadores del área de manufactura, lo cual no fue fácil, debido a que no es usual que los operadores atraviesen un proceso de entrevista una vez que fueron seleccionados y forman parte del equipo de trabajo.

Previo a la aplicación se llevó a cabo una sesión de comunicación soportada por el supervisor directo para explicar el objetivo de la aplicación de este instrumento, la forma en la cual sería aplicada y lo que se pretendía analizar con los resultados, sin que, con ello, se generara una expectativa equivocada de la aplicación del instrumento.

Una vez iniciadas las entrevistas por competencias se analizó que a los operadores se les dificultaba pensar para dar una respuesta específica sobre la pregunta pero replanteando la pregunta hacia el lugar de trabajo y la cotidianidad de la operación, pudieron estructurar las respuestas, teniendo como resultados que un operador que opera la operación 1 conoce y domina las competencias requeridas para esa función, sin embargo no presenta conocimiento en el nivel requerido de las competencias que se requieren en la operación 2 por ejemplo y así sucesivamente, lo cual comprueba una de las hipótesis de este trabajo que enmarca

que actualmente los operadores del área de manufactura no cuentan con las competencias requeridas para poder operar todas las operaciones del área de manufactura en la empresa.

Esto ayudó para el cumplimiento del segundo objetivo específico para determinar el nivel de desarrollo de las competencias que poseen actualmente los operadores de las operaciones de manufactura, para, posteriormente dentro de los objetivos 3 y 4 proponer un sistema para complementar las competencias que permita desarrollar la multihabilidad en las operaciones y sugerirlo como un sistema de gestión por competencias.

Las respuestas para determinar el nivel de las competencias actuales también fue soportado por la observación de campo, donde claramente se pudo confirmar que los operadores están limitados únicamente a desarrollar la función actual que se encuentra a su cargo, incluso teniendo tiempos muertos en su misma operación, no se mueven o no rotan a otra operación por que no la conocen y no saben como operar alguna otra, ya que actualmente no cuentan con este esquema de rotación de operaciones programado, que les permita seguir desarrollando multihabilidad en otras operaciones y gestionar el conocimiento.

Algunos comentarios adicionales realizados por los operadores dentro de la aplicación de la entrevista por competencias fueron también los siguientes:

Los operadores comentaron que se encuentran motivados para dar seguimiento a su plan de desarrollo, ya que uno de los incentivos es buscar incrementar su ingreso económico, pero también, al mismo tiempo buscan tener mayor conocimiento para cubrir necesidades en la operación y lograr los resultados que se plantean en el plan de producción, ya que esto también se encuentra ligado

con un bono de productividad mensual que brinda la empresa y su interés es buscarlo y lograr obtenerlo.

Sin embargo, los operadores de manufactura no identifican una estructura en su plan de desarrollo y no conocían las competencias requeridas y los niveles requeridos de las competencias necesarias para ser multihábiles y operar todas las operaciones en el área de manufactura., hasta que se tuvo en cuenta la entrevista por competencias, la cual se pudo lograr conformar luego de utilizar y diseñar el Instrumento de la Matriz de Competencias para el área de manufactura, la cual se pudo definir en función de la observación de campo, para un conocimiento más profundo de cada operación y así poder determinar que habilidades, conocimientos y actitudes se requieren para desarrollar cada función.

Un punto que ayudó para alimentar este conocimiento sobre las competencias fueron las instrucciones de trabajo y los procedimientos escritos existentes, así como los manuales de trabajo aplicables para cada una de las 8 operaciones existentes en el área, también las preguntas formuladas en campo a los operadores sobre la forma de hacer y realizar cada función y cuales eran los detalles de cada una de ellas, además de validar estas respuestas con el supervisor para poder hacer una alineación con el catálogo de competencias que se describió en el capítulo anterior.

Con todos estos elementos se pudo llegar a una propuesta y a conclusiones que se podrán identificar en el capítulo siguiente.

## **CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Esta investigación tuvo como objetivo identificar las competencias requeridas en los operadores del área de manufactura, diagnosticar el nivel de desarrollo que poseen actualmente y proponer un sistema para complementarlas. Con base en un análisis cualitativo, se pudo concluir que la identificación de las competencias requeridas y los niveles requeridos en las operaciones, así como el nivel actual de los operadores de cada competencia permitieron proponer un sistema para complementar las competencias, al proponer un sistema de gestión por competencias, en función a los procesos actuales adoptados para cambiar de niveles de competencias y contar con la multihabilidad necesaria para llevar a cabo las operaciones en la empresa.

Una primera recomendación es basar el proceso de atracción de nuevo talento en la siguiente descripción de puesto, para captar a la gente adecuada y colocarla en el rol adecuado, siempre que se cuente con posiciones vacantes en el área de manufactura, ya que se deben asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que estas mismas deben presentarse.

Es importante considerar que las competencias necesarias para un puesto de trabajo son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes del puesto actualmente.

*Figura 6.1. Descripción de puestos: Operador de Manufactura.*

Competencias Genéricas	
Aptitudes	Habilidades
Pensamiento crítico y analítico	Razonamiento espacial
Responsabilidad	Coordinación
Integridad	Flexibilidad
Atención al detalle	Agilidad
Resolución de problemas	Pensamiento conceptual
Agilidad	Resistencia Muscular

Fuente: Elaboración Propia

Perfil de puesto completo en sección de Anexos, en el Anexo D. Descripción de puestos: Operador de Manufactura.

Es importante contar con mano de obra calificada y flexible para responder mejor a las exigencias en torno a la productividad y a la calidad requerida en los productos o bienes finales que esta empresa de manufactura ofrece a sus clientes en el mercado, por ello, se busca también reducir costos en la misma producción y aunque se pudiera pensar que la capacitación al personal operativo puede ser un gasto y no un ahorro en costo, viene en realidad a ser una inversión en el recurso más valioso que es la gente, donde las personas que operan directamente el proceso, conocen a la perfección las operaciones y son ellos las personas idóneas para buscar mejorar y proponer cambios que beneficien los procesos y las operaciones. Por ello, es importante identificar las competencias individuales en cada persona y las competencias requeridas en cada operación, en función de las necesidades del negocio, para generar elementos de diferenciación que permitan focalizar mejor una gestión por competencias a través de un modelo que permita incrementar el nivel de polivalencia.

Identificar las funciones y los roles con un enfoque por competencias para ir más allá que un simple proceso rutinario operativo y determinar las competencias (conocimientos, habilidades y aptitudes) que puedan agregar valor a largo plazo.

Permitiendo también identificar las expectativas que se tienen de cada operador del área de manufactura y ellos a su vez las conozcan de igual manera.

Utilizar la entrevista por competencias en la fase del proceso de atracción de talento para cubrir posiciones vacantes como instrumento de evaluación inicial para identificar el nivel en el cual poseen las competencias los candidatos, es una entrada para iniciar con un plan de desarrollo, una vez tomada la decisión de ir adelante con una contratación.

Como segunda propuesta, se recomienda llevar a cabo la gestión de una Matriz por competencias, que contenga todas las competencias de todas las funciones en el área de manufactura, especificando una ruta de entrenamiento para cada una de las 8 operaciones existentes en el área, que permita desarrollar la multihabilidad en el área de manufactura y en función de estas competencias requeridas, poder trabajar bajo un esquema de gestión por competencias.

# ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

## PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 53

Figura 6.2. Matriz de Gestión por competencias

MATRIZ DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS MANUFACTURA																
Nivel en Matriz		Operación Sencilla		Operación Compleja												
Nivel Inicial	1	1 mes en el proceso		1 a 3 meses en el proceso												
Nivel Suficiente	2															
Nivel Satisfactorio	3															
NOMBRE	OPERACIONES MANUFACTURA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
Operador 1	Reparación de cassette	Creatividad y Resolución de problemas														
Operador 2	Mezclado de químicos		Atención al detalle y Agilidad													
Operador 3 y Operador 4	Carga de cassette			Razonamiento espacial, coordinación y flexibilidad												
Operador 5 y Operador 6	Descarga de cassette				Razonamiento espacial, coordinación y flexibilidad											
Operador 7 y Operador 8	Proceso en tanques					Razonamiento espacial, coordinación y flexibilidad										
Operador 9	Pruebas de calidad						Atención al detalle, Análisis y Responsabilidad									
Operador 10 y Operador 11	Planta de tratamiento Inspección de producto final							Atención al detalle, Análisis y Responsabilidad								
Operador 12												Atención al detalle, Análisis y Responsabilidad				

Fuente. Elaboración propia

Donde se podrá contar con un cronograma de entrenamiento por periodos comprendidos en función del tipo de operación y el tiempo que se requiere permanecer en la misma, ya sea operación simple u operación compleja, como se describió en el capítulo anterior, para adquirir el nivel requerido en cada una de las competencias necesarias en cada función, y para cada operador.

El supervisor podrá aplicar la entrevista por competencias al inicio de cada entrenamiento para identificar el nivel actual de las competencias, y al final del entrenamiento para corroborar el nivel alcanzado de las competencias requeridas por cada función.

De esta manera, el supervisor podrá tener un seguimiento controlado para cada uno de los 12 operadores en cada una de las operaciones que desarrolle y al término de esta, los rotará a la siguiente operación, hasta que completen el ciclo los 12 operadores.

En un inicio tendrán supervisión por parte del operador titular de la operación, para asegurar que la competencia se está adquiriendo y aprendiendo.

La evaluación se haría conforme a la práctica y al término del periodo de la ruta de entrenamiento, se recomienda volver a aplicar la entrevista por competencias para validar la multihabilidad adquirida.

Contar con una matriz de gestión por competencias permitiría la participación activa de cada empleado de manufactura de una forma interrelacionada y la trasmisión del conocimiento y habilidades entre los mismos operadores y la supervisión del área.

Se concluye que el mejor proceso de transmisión de conocimiento se centra en 4 pasos:

1. El operador experto opera y el operador que está aprendiendo observa al compañero que sabe operar una operación y aprende
2. El operador experto opera con asistencia del compañero que se encuentra en proceso de aprendizaje
3. El operador que se encuentra en proceso de aprendizaje opera con asistencia del operador experto
4. El operador que se encuentra en proceso de aprendizaje opera y el operador experto observa. El operador realiza la operación sin asistencia, observación y sin supervisión.

De esta manera se reduciría la inversión del tiempo de supervisión en cada operador, en el futuro, permitiendo tener a operadores multihábiles y facultados para operar cualquier operación del área de manufactura, evitando pérdidas de tiempos

por falta de competencia y conocimiento en un proceso distinto al que comúnmente opera.

Se motivaría al personal debido a que conocerán su ruta de entrenamiento por cada una de las operaciones y permitiría que tengan una mayor contribución en la Empresa, obteniendo una mejor retribución económica en torno a su nivel de multihabilidad en todo el proceso, buscando también crear un mayor sentido de pertenencia y empleados más comprometidos con su propio desarrollo y con los objetivos de la Empresa.

Se recomienda sustituir los exámenes teóricos por la evaluación por competencias diseñada y propuesta en este trabajo, para validar la presencia de las competencias requeridas, una vez concluida la ruta de entrenamiento, evitando costos de oportunidad ante aplicación, calificación y diseño de exámenes por parte del supervisor y evitando burocracia en un proceso de formación que debe traer beneficio mutuo para el empleado y la empresa.

En cuanto al departamento de Recursos Humanos se recomienda que administre este esquema de gestión por competencias en conjunto con el supervisor del área, con el fin de continuar siendo un socio estratégico del negocio al asegurar el cumplimiento de la ruta de entrenamiento y un seguimiento óptimo del plan de desarrollo de las competencias requeridas en el área de manufactura.

Se propone que validen la ruta de entrenamiento en función de las necesidades del negocio y en función de los resultados obtenidos de la entrevista por competencias, para identificar los puntos de partida con el personal ocupante de las operaciones.

Una vez validada la matriz de competencias y la ruta de entrenamiento por parte de Recursos Humanos y del supervisor, se recomienda sea comunicado a todo el

personal de manufactura, para dar a conocer el objetivo y el nuevo esquema de trabajo para generar multihabilidad, con ello, escuchar inquietudes o desafíos que puedan terminar de nutrir la propuesta y una vez realizado este paso, poder implementarlo.

La gestión de la evaluación del personal de nuevo ingreso con el perfil de puestos por competencias propuesto, es un instrumento de entrevista que se sugiere Recursos Humanos siga utilizando.

El aprendizaje al igual que el cambio es una constante en el ser humano. Nunca se debe dejar de aprender nuevas formas de hacer las cosas.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Parra Rojas, R. A. (2010). Un sistema de gestión del capital humano en la EMCE basado en las competencias laborales. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/85804?page=24>.
2. Gil Salmerón, T. D. L. C. (2010). Diseño de un modelo de gestión de la capacitación por competencias laborales, como herramienta para mejorar la productividad. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/85808?page=27>.
3. Castillo Sarabia y Barragán Cordina, (2019). Análisis de las competencias clave que favorecen el desempeño laboral del trabajador técnico.
4. Pineda, (2015). Operadores Multihabilidades.
5. López Niebla, (1999). Modelo de Educación para el Desarrollo de multihabilidades
6. Mayeline Becerra Gálvez, Francisca Campos Ahumada, CIDEA, (2000). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos, (Memoria para optar al título de Psicólogo Profesor Patrocinante: Carlos Díaz Cánepa.
7. Mertens, Leonard. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional
8. Oscar Mario Acuña Gauna. (2004) Diagnóstico de la implementación de manufactura esbelta en una empresa de manufactura.

**ANEXOS**

**Anexo A. Cuestionario Supervisor y Cuestionario Operadores**

Instrumento de recolección de la información para que, a través de la interpretación se llegue al conocimiento.

Cuestionario en las operaciones de una empresa de manufactura  
Supervisor

**Objetivo:** Identificar la funcionalidad del proceso de cambio de niveles a través de la multihabilidad y las causas que suman o restan a la existencia de las competencias para desarrollar la multihabilidad, determinar factores que contribuyan y potencialicen la multihabilidad adecuada en los operadores de manufactura de la empresa.

Fecha: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_  
Antigüedad: \_\_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuántas operaciones existen en el área de producción?

a) \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuántas operaciones son operaciones simples y/o sencillas?

a) \_\_\_\_\_

3. ¿Cuánto tiempo se requiere para que las operaciones simples sean aprendidas?

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 59

- a) 1 mes                                      b) 3 meses                                      c) 6 meses

4.- ¿Cuántas operaciones son complejas?

a) \_\_\_\_\_

5. ¿Cuánto tiempo se requiere para que las operaciones complejas sean aprendidas?

- a) 1 mes                                      b) 3 meses                                      c) 6 meses

6.- ¿Cómo consideras que la multihabilidad se aprende mejor?

a) Observando                                      b) haciendo                                      c) a través de un manual de procedimientos

d) Observando y haciendo

7. ¿Cuál consideras que es la mejor forma de evaluar la multihabilidad en las operaciones ya sean simples o complejas?

- a) examen escrito                                      b) examen práctico                                      c) teórico-práctico

8. ¿Cuánto tiempo se destina en la operación del día a día de satinado para que un empleado adquiriera conocimiento de otra operación ya sea simple o compleja, distinta a la que ya opera?

- a) 1 hora diaria                                      b) 30 minutos                                      c) más tiempo  
d) no se destina tiempo

9. ¿Cuáles son los factores que consideras retrasan el aprendizaje de una nueva operación simple o compleja y adquirir multihabilidad (si eliges más de una opción, ponlo en orden de importancia)

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 60

\_\_\_ Aplicación de la lista de chequeo de la operación

\_\_\_ Aplicación del examen

\_\_\_ Me cambian constantemente de área y no puedo terminar de aprender

\_\_\_ No se agenda tiempo para aprender nuevas operaciones

\_\_\_ No me dan oportunidad de moverme a otra área para aprender

\_\_\_ Mi supervisor no me realiza un plan de desarrollo claro con fechas

\_\_\_ Los exámenes son muy difíciles

Otra \_\_\_\_\_

10.-El empleado operador de manufactura:

a) Está interesado en su propio plan de desarrollo

b) Espera a que el supervisor le plantee un plan de desarrollo

c) Busca agendar un espacio para aprender un nuevo proceso en una operación diferente

11.- ¿Cómo describirías una mejor transferencia de conocimiento de un empleado a otro y de una operación a otra, ya sea simple o compleja?

Da ejemplos:

12.-Si pudieras modificar uno de estos factores; ¿Cuál elegirías?

a) Adecuar un proceso de aprendizaje de multihabilidad solo para mi área

b) Eliminar el examen teórico

c) Agendar tiempos específicos dentro del turno laboral para aprender nuevas operaciones

¿Porqué?

Instrumentos de recolección de la información para que, a través de la interpretación se llegue al conocimiento.

Cuestionario en las operaciones de manufactura en una empresa de manufactura.

Cuestionario para Operadores

**Objetivo:** Identificar la funcionalidad del proceso de cambio de niveles a través de la multihabilidad y las casusas que suman o restan a la existencia de las competencias para desarrollar la multihabilidad, determinar factores que contribuyan y potencialicen la multihabilidad adecuada en los operadores de manufactura de la empresa.

Fecha: \_\_\_\_\_

Equipo: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

Operación: \_\_\_\_\_

Categoría actual: \_\_\_\_\_

1.- ¿Conoces el proceso completo para desarrollar multihabilidad en las operaciones de producción?

a) Sí                      b) No

2.- ¿Cuánto tiempo tardas en concretar el proceso para desarrollar conocimiento en las operaciones simples?

a) 6 meses                      b) 3 meses                      c) menos de 3 meses

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 62

3.- ¿Cuánto tiempo tardas en concretar el proceso para desarrollar conocimiento en las operaciones complejas?

- a) 1 año o más                      b) 6 meses o más                      c) 3 meses o más

4.- ¿El proceso actual para desarrollar conocimiento en una nueva operación me parece?

- a) Excelente    b) Bueno    c) Malo

¿Por qué?

5.- ¿Cómo consideras que la multihabilidad se aprende mejor?

- a) Observando                      b) haciendo                      c) a través de un manual de procedimientos
- d) Observando y haciendo

6. ¿Cuál consideras que es la mejor forma de evaluar la habilidad adquirida en una operación ya sea simple o compleja?

- a) examen escrito                      b) examen práctico                      c) teórico-práctico

7. ¿Cuánto tiempo se destina en la operación del día a día de producción para que un empleado adquiera conocimiento de otra operación ya sea simple o compleja, distinta a la que ya opera?

- a) 1 hora diaria                      b) 30 minutos                      c) más tiempo
- d) no se destina tiempo

8. ¿Cuáles son los factores que consideras retrasan el aprendizaje de una nueva operación simple o compleja para adquirir competencia que permita la multihabilidad? (si eliges más de una opción, ponlo en orden de importancia)

\_\_\_ Aplicación de la lista de chequeo de la operación

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 63

\_\_\_ Aplicación del examen

\_\_\_ Me cambian constantemente de área y no puedo terminar de aprender

\_\_\_ No se agenda tiempo para aprender nuevas operaciones

\_\_\_ No me dan oportunidad de moverme a otra área para aprender

\_\_\_ Mi supervisor no me realiza un plan de desarrollo claro con fechas

\_\_\_ Los exámenes son muy difíciles

Otra \_\_\_\_\_

9.- Mi supervisor:

a) Está pendiente y da seguimiento al desarrollo de mi aprendizaje en una operación distinta a la que ya conozco

b) Nunca me retroalimenta del estatus de mi proceso de aprendizaje

c) Me hago cargo de mi propio plan de desarrollo

10.- ¿Cómo describirías una mejor transferencia de conocimiento de un empleado a otro sobre una operación simple?

Da ejemplos:

11. ¿Cómo describirías una mejor transferencia de conocimiento de un empleado a otro sobre una operación compleja?

Da ejemplos:

12.- Si pudieras modificar uno de estos factores; ¿Cuál elegirías?

a) Adecuar un proceso de aprendizaje de multihabilidad solo para producción

## **ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...**

### **PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 64**

b) Eliminar el examen teórico

c) Agendar tiempos específicos dentro del turno laboral para aprender nuevas operaciones

¿Porqué?

13.- ¿Cuáles serían tus recomendaciones generales para mejorar el proceso actual de aprendizaje de multihabilidad en el área de manufactura?

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 65

#### Anexo C. Manual de Competencias

Este manual de competencias será una guía en el camino de la definición de competencias aplicables a cada puesto y perfil de puesto, siendo una potencial herramienta de apoyo para un mejor resultado en la definición de lo que se busca.

Diversos procesos importantes en el desarrollo de las personas dentro de una organización como el reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño, se vuelven cruciales con la integración de diversas competencias aplicables para cada perfil, por ello; es de suma importancia contar con la mayor precisión de cada una de las competencias, así como la diferenciación entre las mismas.

Este manual de competencias será una guía en el camino de la definición de competencias aplicables a cada puesto y perfil de puesto, siendo una potencial herramienta de apoyo para un mejor resultado en la definición. Es importante resaltar la categorización de las competencias principalmente en dos rubros; Técnicas y de Personalidad.

Entendiendo que las competencias técnicas son todas aquellas que están relacionadas directamente con los conocimientos adquiridos a través de la formación académica, profesional y las experiencias propias de la persona. En general todas las habilidades de aprendizaje y habilidades digitales como la innovación, el pensamiento crítico, la colaboración y la creatividad entre otras.

Por otra parte, las competencias de Personalidad son todas aquellas que están relacionadas con la personalidad y la estructura de la personalidad. Habilidades para la vida, como la flexibilidad, adaptabilidad, autogobierno, iniciativa y productividad entre otras.

El objetivo del conocimiento, la integración y el desarrollo de las competencias es lograr llevar al máximo de su potencial a las personas que estén a cargo de supervisores y gerentes.

A continuación, se desglosan los 7 factores de las competencias de personalidad y las competencias que engloba cada uno de estos factores.



<b>AUTOCONCEPTO</b>		
<b>Concepto:</b>	<b>Es la opinión que una persona tiene sobre sí misma, que lleva asociado un juicio de valor.</b>	
<b>Ejemplos</b>	Autosuficiente	Que se basta a sí mismo. Que habla o actúa con suficiencia.
	Seguro	Es el equilibrio ideal entre una comunicación pasiva y un estilo agresivo. Expresarse de manera respetuosa.
	Único	La palabra único es la que generalmente más usamos para designar a aquello que resulta ser uno y solo, ya sea en su especie o en una categoría determinada.
	Capaz	Que puede hacer o lograr determinada cosa, que posee las condiciones necesarias para ello.
	Especial	Que es muy adecuado o exclusivo para una determinada cosa o persona. Que es raro, poco corriente o diferente de lo ordinario.
	Confianza	Seguridad, especialmente al emprender una acción difícil o comprometida.
	Autoaceptación	Consideración generalizada de que uno mismo es bueno o válido.
	Autoestima	Aprecio o consideración que uno tiene de sí mismo.
	Amor propio	Consideración y estima que una persona siente por ella misma y por la cual espera ser considerado y estimado por los demás.

<b>MOTIVOS</b>		
<b>Concepto:</b>	<b>Es aquella cuestión, razón o circunstancia, entre otras alternativas, que mueve a alguien a hacer algo.</b>	
<b>Ejemplos</b>	Autorrealización	Es la satisfacción de haber alcanzado y cumplido una o más metas personales o profesionales, que forman parte del desarrollo del ser humano.
	Moralidad	Conjunto de costumbres y normas que se consideran buenas para dirigir o juzgar el comportamiento de las personas en una comunidad.
	Creatividad	Capacidad de crear o facilidad para inventar o crear.
	Espontaneidad	Expresión natural y fácil del pensamiento, los sentimientos y las emociones.
	Falta de prejuicios	Ausencia de negatividad para juzgar un hecho o formarse una opinión sin conocimiento previo del hecho.
	Aceptación de hechos	Es la facultad por la cual una persona admite a otra persona, animal, objeto o pensamiento o la acción por la cual las recibe de manera voluntaria. Resiliente.

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 67

Resolución de problemas	Procedimiento que permite solucionar una complicación.
<b>Reconocimiento:</b>	<b>Acción y efecto de reconocer o reconocerse. Acción de distinguir a una cosa o un sujeto entre los demás.</b>
Autorreconocimiento	Capacidad para reconocer tus fortalezas y limitaciones en tiempo y espacio, teniendo la humildad de reconocerlo.
Confianza	Seguridad o firmeza que una persona posee de sí misma o de algo en específico.
Respeto	Consideración de la dignidad de alguien o algo y como tal, debe ser considerado.
Éxito	El efecto o la consecuencia acertada de una acción o de un emprendimiento.
<b>Afiliación:</b>	<b>Acción de adherir, apuntar, anotar o sumarse a una causa, sentimiento o persona.</b>
Amistad	Relación de afecto, simpatía y confianza que se establece entre personas que nos son familia.
Afecto	Sentimiento favorable hacia alguien o algo, especialmente aprecio, cariño o amor.
Intimidad	Aspecto interior o profundo de una persona que comprende sentimientos, vida familiar o relaciones de amistad con otras personas.
Intimidad Sexual	Conexión asociada con el afecto físico y la intimidad.
<b>Seguridad:</b>	<b>Es un estado en el cual los peligros y las condiciones que puedan provocar daños de tipo físico, psicológico o material son controlados para preservar la salud y el bienestar de los individuos y la comunidad, y puedan realizar sus aspiraciones.</b>
Seguridad Física	Conjunto de elementos que conforman un plan de seguridad, para proteger un espacio determinado con el fin de evitar daños y minimizar amenazas.
Seguridad de Empleo	Es la probabilidad de que un individuo permanezca estable en su puesto de trabajo.
Seguridad de Recursos	Contar con los recursos como la educación, transporte y sanidad necesarios para sobrevivir con dignidad.
Seguridad Moral	Se trata de un conjunto de creencias, costumbres, valores y normas de una persona o de un grupo social, que funciona como una guía para obrar, es decir, la moral orienta acerca de que acciones son correctas y cuales son incorrectas.
Seguridad Familiar	Seguridad afectiva de tus seres queridos (Familia).
Seguridad de Salud	Esfera biopsicosocial saludable; Biológico, físico, psicológico-emocional.

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 68

Seguridad de propiedad privada	Tiene como objeto de proteger el conjunto de bienes e inmuebles y derechos.
<b>Fisiología:</b>	<b>Funciones y mecanismos que funcionan dentro de un sistema vivo.</b>
Respiración	Es la función biológica por la que los seres humanos absorbemos oxígeno y expulsamos bióxido de carbono para mantener nuestras funciones vitales.
Alimentación	Proceso de alimentar o dar alimento a un ser vivo.
Descanso	Situación o estado de pausa en una actividad para recuperar fuerzas.
Sexo	Es una expresión conductual de la sexualidad personal que se caracteriza por comportamientos que buscan erotismo y comportamientos sexuales.
Homeostasis	Conjunto de fenómenos de autorregulación, conducentes al mantenimiento de una relativa constancia en la composición y las propiedades del medio interno de un organismo.

## RASGOS DE PERSONALIDAD

<b>Concepto:</b>	<b>Los rasgos de la personalidad son patrones persistentes de forma de pensar, relacionarse y pensar sobre el entorno y sobre uno mismo y que se presenta en distintos entornos sociales.</b>
<b>Ejemplos</b>	<b>Sanguíneo:</b> Tipo de vínculo con la sangre.
	<b>Sociable</b> Que tiene facilidad para entablar relaciones sociales y le gusta relacionarse con otras personas; también se aplica a los animales, en especial los domésticos, que se relacionan fácilmente con las personas.
	<b>Despreocupado</b> Que no se preocupa de atenerse a las convenciones sociales y no sigue las creencias, opiniones o usos generales.
	<b>Expresivo</b> Que muestra o manifiesta con gran viveza los pensamientos o los sentimientos.
	<b>Atento</b> Que pone atención en lo que hace o que escucha o mira algo con atención.
	<b>Cálido</b> Que demuestra adhesión, aprobación o afecto.
	<b>Hablador</b> Que habla mucho o habla demasiado. parlanchín, lenguaraz, charlatán, locuaz, cotorra, indiscreto, bocazas.
	<b>Entusiasta</b> Que siente entusiasmo por algo o por alguien o que se entusiasma con facilidad.
	<b>Compasivo</b> persona que tiene consideración, misericordia, piedad, compasión, solidaridad, lástima, conmiseración, compunción o alguna condolencia.

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 69

Indisciplinado	Persona que no respeta el conjunto de reglas de comportamiento para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo o una colectividad en una profesión o en una determinada colectividad.
Inestable	Que no se mantiene invariable o inalterable en el mismo lugar, estado o situación.
Improductivo	Que no es útil ni provechoso. Que no produce o no puede producir.
Egocéntrico	Característica que define a las personas que creen que sus propias opiniones e intereses son más importantes que las de los demás.
Exagerado	Dar proporciones excesivas a lo que se dice o hace, encarecer, aumentar mucho una cosa sin someterse a la realidad ni a la verdad.
<b>Colérico:</b>	<b>Que se enfada con facilidad.</b>
Voluntarioso	Que tiene buena voluntad y disposición en el trabajo o las tareas que realiza.
Independiente	Que tiene independencia política, que no depende de una autoridad de rango superior.
Visionario	Que se anticipa a su tiempo al prever hechos que después acontecen o al inaugurar un estilo, una corriente, una técnica, etc., que tiempo después se generaliza.
Práctico	De la práctica o relacionado con la aplicación particular de una idea, doctrina o teoría. Que se basa en el ejercicio o realización de una actividad de una forma continuada y conforme a sus reglas.
Productivo	Que es útil o provechoso.
Decidido	Que es firme y seguro.
Líder	Persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso, etc.
Dominante	Que tiene tendencia a mandar y a dirigir la vida de las personas que lo rodean.
Rencoroso	Sentimiento de hostilidad o gran resentimiento hacia una persona a causa de una ofensa o un daño recibidos.
Sarcástico	Dicho irónico y cruel con que se ridiculiza, humilla o insulta.
Irascible	Que es propenso a irritarse.
Cruel	Que no siente compasión ante el sufrimiento ajeno, o que se deleita con ello. Que causa un gran sufrimiento, o que es especialmente sangriento, duro o violento.
Impetuoso	Que actúa de forma irreflexiva y precipitada.
Autosuficiente	Que se basta a sí mismo.

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 70

Melancólico	Caracterizado por un estado de profunda tristeza.
Dotado	Naturaleza emocional sensible, predispuesto a la depresión. Es analítico, abnegado, dotado. Puede adquirir varios talentos.
Analítico	Es la capacidad de análisis que se entiende por el poder de desglosar una información, objeto, elemento o situación para lograr ejecutar una reflexión.
Estratega	Es una persona que tiene la habilidad de reconocer necesidades de cambio o circunstancias ante las cuales pueda generar una respuesta exitosa.
Abnegado	Es un tipo de virtud moral que consiste en el sacrificio espontáneo o por medio de la voluntad de los propios intereses.
Trabajador	Ese conjunto de actitudes para interactuar de forma apropiada con los demás se conoce como inteligencia emocional y hace referencia a las competencias que determinan la conducta de un individuo.
Auto-Disciplinado	La autodisciplina es el compromiso que haces contigo mismo para realizar una serie de actividades que has planificado orientadas a cumplir un propósito.
Talentoso	Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación,
Auto centrado	Se trata de la tendencia a focalizarse o centrar la vida en uno mismo, independientemente de los deseos y necesidades de las personas.
Propenso a persecución	Es el conjunto de acciones represivas o maltrato, persistentes, realizadas por un individuo o más comúnmente un grupo específico.
Vengativo	Devuelve con frecuencia las ofensas o agravios que recibe.
Susceptible	Susceptible indica la probabilidad que algo suceda, está vinculado a aquello capaz de ser modificado o de recibir impresión por algo o alguien, y también puede clasificar a una persona que sufre cambios de sentimientos con facilidad.
Teórico	Que parece razonable o posible, pero no ha sido probado en la práctica.
Insociable	Huraño o intratable, o que no tiene condiciones para el trato social.
Critico	Opinión formal, fundada y razonada, necesariamente analítica, con connotación de sentencia cuando se establece una verdad, ante un tema u objeto usualmente concreto, pero que puede dirigirse hacia lo abstracto.
Negativo	Es la que es capaz de ver lo malo o irremediable de los hechos o cosas o “el medio vaso vacío” en lugar de observar lo que es bueno o positivo. Por ejemplo: “Tengo dos hijos sanos y trabajadores, pero me angustio de pensar que no son lo suficientemente ricos”.

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 71

Flemático	<b>Manifestación de paciencia y tranquilidad, que no siente la fluencia del tiempo, es determinante con respecto a sus elecciones y convicciones.</b>	
Tranquilo	Que se toma las cosas con tiempo, sin nerviosismos ni agobios, y que no se preocupa por quedar bien o mal ante la opinión de los demás.	
Confiable	Se dice de una persona, un elemento o cosa en que se puede confiar o que es capaz o susceptible de ser confiado, sometido, encargado o de encomendar y de poner cuidado a alguien y de depositar en alguien con mayor seguridad.	
Objetivo	Perteneciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir.	
Diplomático	Persona que interviene en negocios.	
Eficaz	Que produce el efecto esperado, que va bien para determinada cosa.	
Organizado	Que planifica y desarrolla sus actividades con orden y método.	
Práctico	Que tiene hábito en la realización de determinada actividad. Que antepone la utilidad a otros aspectos en su apreciación de las cosas o en su manera de comportarse.	
Humorista	Persona que tiene la facultad del humor.	
Calmado placido	Sosegar, adormecer, aliviar, templar.	
Sin motivación	Perder las ganas o el ánimo de hacer una cosa.	
Moroso	Que se demora o se desarrolla con lentitud.	
Egoísta	Que antepone el interés propio al ajeno, lo que suele acarrear un perjuicio a los demás.	
Mezquino	Que es capaz de cometer acciones que pueden perjudicar a los demás o se comporta de manera despreciable y ruin.	
Autoprotector	Que se protege a sí mismo.	
Indeciso	Que carece de firmeza o seguridad.	
Cobarde	Que siente miedo ante situaciones difíciles o muestra falta de valor para emprender acciones peligrosas o que conllevan cierto riesgo.	
Ansioso	Estado mental que se caracteriza por una gran inquietud, una intensa excitación y una extrema inseguridad.	
<b>ACTITUDES</b>		
<b>Concepto:</b>	<b>Es un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular que se produce en diferentes circunstancias.</b>	
<b>Ejemplos</b>	Proactividad	Tener iniciativa de hacer las cosas.
	Optimista	Tendencia a ver y juzgar las cosas en su aspecto más positivo y más favorable.
	Constancia	Voluntad continuada en la determinación de hacer una cosa.

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 72

Resiliencia	Capacidad para superar circunstancias traumáticas o difíciles.
Determinante	Firmeza.
Obsesivo	Estado de la persona que tiene en la mente una idea, palabra o imagen permanente que se encuentra dominado por ella.
Valiente	Actúa con determinación en situaciones difíciles.
Decidido	Audacia para la toma de decisiones.
Adaptabilidad	Facilidad para adaptarse a cualquier circunstancia.
Empatía	Participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella.
Simpatía	Sentimiento de afecto o inclinación hacia una persona que provoca encontrar agradable su presencia.
Entusiasta	Sentimiento intenso de exaltación del ánimo, producido por la admiración apasionada de alguien o algo.
Dinamismo	Cualidad de la persona que actúa con prontitud, diligencia y energía.
Curiosidad	Deseo de saber o averiguar una cosa.
Autonomía	Facultad de la persona para obrar según su criterio.
Independencia	Condición de que no depende de otro.
Temple	Carácter y coraje que tiene una persona para enfrentarse a la vida.
Cortesía	Amabilidad, consideración y buena educación.
Servicial	Dispuesto a hacer favores, ayudar y satisfacer a los demás.
Amabilidad	Se comporta con agrado, educación y afecto hacia los demás.
Dedicación	Atención y esfuerzo que una persona dedica a una actividad.
Perseverante	Firmeza y constancia en la manera de ser y actuar.
Asertivo	Expresa afirmación.
Emotivo	Causa emoción.
Expresivo	Capacidad de mostrar a otros la identidad.
Arriesgado	Aventurado para tomar riesgos.
Pensamiento Positivo	Habilidad y eficacia para persuadir.
Agradecido	Agradece un favor recibido.
Automotivador	Darse a uno mismo el impulso para provocar una acción específica.
Ahorrativo	Capacidad de ahorrar y gastar poco.

VALORES	
<b>Concepto:</b>	<b>Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.</b>
<b>Ejemplos</b>	<p><b>Puntualidad</b> Puntualidad es una actitud humana considerada en muchas sociedades como la virtud de coordinarse cronológicamente para cumplir una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente comprometido o hecho a otra persona.</p> <p><b>Honestidad</b> Actitud del que no engaña o defrauda a nadie, ni se apropia de lo que es de otros. Conjunto de atributos personales, como la decencia, el pudor, la dignidad, la sinceridad, la justicia, la rectitud y la honradez en la forma de ser y de actuar.</p> <p><b>Compromiso</b> El compromiso el acto de dedicarse a una causa o a una relación de cooperación con otra persona.</p> <p><b>Trabajo en equipo</b> Trabajo en equipo es el trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos tienen un objetivo común. Pero para que se considere trabajo en equipo o cooperativo, el trabajo debe tener una estructura organizativa que favorezca la elaboración conjunta del trabajo y no que cada uno de los miembros realicen una parte del trabajo y juntarlas.</p> <p><b>Respeto</b> El respeto es una forma de tratar o de pensar y se refiere a la consideración que se tiene sobre algo o alguien. Respetar a una persona demuestra buena educación, amabilidad y cortesía.</p> <p><b>Tolerante</b> La tolerancia se refiere a la aceptación de comportamientos, prácticas, creencias o costumbres que son ajenas a nosotros.</p> <p><b>Humilde</b> Es una virtud humana atribuida a quien ha desarrollado conciencia de sus propias limitaciones y debilidades, y obra en consecuencia. Una persona que actúa con humildad no tiene complejos de superioridad, ni tiene la necesidad de estar recordándoles constantemente a los demás sus éxitos y logros; mucho menos los usa para pisotear a las personas de su entorno. En este sentido, la humildad es un valor opuesto a la soberbia.</p> <p><b>Justo</b> Puede aplicarse a una persona cuando se considera que ésta actúa de una manera equilibrada, otorgando a otros lo que corresponde según el caso.</p> <p><b>Gratitud</b> La gratitud es un rasgo de la personalidad y una emoción. Como emoción, la gratitud es la sensación de felicidad generada por la apreciación.</p> <p><b>Responsabilidad</b> Actuar de manera responsable, asumir y cumplir con una obligación o responder por los actos efectuados; es por esto que la responsabilidad y el compromiso están relacionados.</p> <p><b>Prudencia</b> Es la virtud de actuar de forma justa, adecuada y con moderación. También se entiende como la virtud de comunicarse con los</p>

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 74

	demás por medio de un lenguaje claro, literal, cauteloso y adecuado, así como actuar respetando los sentimientos, la vida y las libertades de las demás personas.
Paciencia	La paciencia es la capacidad de resistir ante cualquier condición. Esta involucra la calma y la buena disposición ante los eventos que se puedan presentar o en nuestro accionar diario.
Optimismo	Tendencia de ver y juzgar las cosas en su aspecto positivo, o más favorable.
Cooperación	La cooperación es el acto de colaborar e involucra trabajo en equipo. Incluso las tareas más difíciles pueden hacerse rápidamente cuando se coopera.
Integridad	La integridad es la cualidad de ser honestos y de tener principios morales y éticos. Esto quiere decir que la integridad involucra la práctica de todos los valores mencionados anteriormente.
Amor	El amor es un valor, un estado y una emoción. Se refiere al afecto que una persona siente por otra, el cual hace que la persona que lo siente desee el bienestar y la felicidad del que lo recibe.
Cortesía	La cortesía se refiere a los modales y a los códigos aceptados de conducta social. Como valor social, constituye un conjunto de normas propias de la interacción entre los miembros de una comunidad. Esta demuestra respeto, consideración, amabilidad y gratitud.

## DESTREZAS

<b>Concepto:</b>	<p><b>Habilidad y experiencia en la realización de una actividad determinada, generalmente automática o inconsciente. Capacidad que tiene una persona para realizar una actividad de manera fácil, rápida y eficiente. Normalmente la destreza se refiere a las actividades físicas.</b></p> <p><b>Una habilidad es un talento innato que se posee en un área, ya sea física, mental o social. La destreza se relaciona con el cuerpo o con aptitudes que desarrollamos con la práctica. Pueden ser destrezas deportivas, artísticas o laborales.</b></p>						
<b>Ejemplos</b>	<table border="1"> <tr> <td>Resistencia muscular</td> <td>Es la capacidad que tiene un músculo para contraerse durante periodos largos de tiempo, levantando, empujando o tirando de un peso determinado.</td> </tr> <tr> <td>Flexibilidad / Elasticidad muscular</td> <td>Capacidad de un músculo para poder ser estirado sin sufrir daños.</td> </tr> <tr> <td>Resistencia cardiorrespiratorio</td> <td>Capacidad del cuerpo para suministrar oxígeno a los músculos durante el ejercicio y la capacidad de los músculos para utilizar el oxígeno; para conseguir aumentar dicha capacidad, los expertos recomiendan ejercicio o la actividad física diaria. Capacidad de nuestro organismo para realizar tareas que</td> </tr> </table>	Resistencia muscular	Es la capacidad que tiene un músculo para contraerse durante periodos largos de tiempo, levantando, empujando o tirando de un peso determinado.	Flexibilidad / Elasticidad muscular	Capacidad de un músculo para poder ser estirado sin sufrir daños.	Resistencia cardiorrespiratorio	Capacidad del cuerpo para suministrar oxígeno a los músculos durante el ejercicio y la capacidad de los músculos para utilizar el oxígeno; para conseguir aumentar dicha capacidad, los expertos recomiendan ejercicio o la actividad física diaria. Capacidad de nuestro organismo para realizar tareas que
Resistencia muscular	Es la capacidad que tiene un músculo para contraerse durante periodos largos de tiempo, levantando, empujando o tirando de un peso determinado.						
Flexibilidad / Elasticidad muscular	Capacidad de un músculo para poder ser estirado sin sufrir daños.						
Resistencia cardiorrespiratorio	Capacidad del cuerpo para suministrar oxígeno a los músculos durante el ejercicio y la capacidad de los músculos para utilizar el oxígeno; para conseguir aumentar dicha capacidad, los expertos recomiendan ejercicio o la actividad física diaria. Capacidad de nuestro organismo para realizar tareas que						

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 75

	necesitan el movimiento de grandes grupos musculares durante periodos de tiempo prolongados.
Coordinación	La coordinación motriz es la capacidad para utilizar los sentidos, especialmente la visión y la audición, junto con el movimiento y las diferentes partes del cuerpo, para desarrollar movimientos con precisión y suavidad.
Balance	Un ligero movimiento corporal, el vaivén del cuerpo cuando se baila o en ciertas actividades deportivas.
Velocidad	Relación que se establece entre el espacio o la distancia que recorre un objeto y el tiempo que invierte en ello.
Nadar	Avanzar en el agua [una persona o un animal] haciendo los movimientos necesarios con el cuerpo y las extremidades, sin tocar el fondo ni otro apoyo.
Correr	Desplazarse [una persona o un animal] rápidamente con pasos largos y de manera que levanta un pie del suelo antes de haber apoyado el otro.
Manejar /conducir automóvil	Llevar [un vehículo] personas o cosas de un sitio a otro.
Andar en bicicleta	Desplazamiento a través de una bicicleta como medio de transporte que tiene dos ruedas, con pedales que permiten transmitir el movimiento a la rueda trasera a través de una cadena, un piñón y un plato. Se trata de un vehículo que se desplaza por la propulsión del propio usuario, quien debe pedalear.
Tocar un instrumento musical	Hacer sonar un instrumento, interpretar música con él.
Realizar manualidades	Son trabajos efectuados con las manos, con o sin ayuda de herramientas.
Destreza tecnológica	Conjunto de conocimientos y habilidades que se tienen para el uso de la tecnología.
Saltar	Elevarse del suelo u otra superficie con impulso para caer en el mismo lugar o en otro.
Hablar	Articular sonidos y palabras [una persona] para expresarse o comunicarse.
Brincar la cuerda	Habitualmente consiste en que uno o más participantes saltan sobre una cuerda que se hace girar de modo que pase debajo de sus pies y sobre su cabeza.
Deslizar	Pasar suavemente una cosa sobre la superficie de otra.
Empujar	Hacer fuerza contra una cosa o persona para moverla.
Agilidad / Ágil	Persona que tiene facilidad para moverse con soltura y rapidez.
Equilibrio	Estado de inmovilidad de un cuerpo sometido a dos o más fuerzas de la misma intensidad que actúan en sentido opuesto, por lo que se contrarrestan o anulan.

HABILIDADES COGNITIVAS	
<b>Concepto:</b>	<b>Aptitudes del ser humano relacionados con el procesamiento de la información, es decir, los que implican el uso de la memoria, la atención, la percepción, la creatividad y el pensamiento abstracto o analógico.</b>
<b>Ejemplos</b>	<p><b>Pensamiento estratégico</b> Aquella que se fija un objetivo, analiza los medios que tiene para alcanzarlo y los organiza para lograr el fin.</p> <p><b>Orientación a resultados</b> Dirigir los actos de una empresa hacia la meta deseada, actuando de forma eficaz, veloz y con urgencia ante decisiones importantes.</p> <p><b>Autoaprendizaje</b> Proceso de adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona realiza por su cuenta, ya sea mediante el estudio o la experiencia.</p> <p><b>Razonamiento analítico</b> Pensamiento razonable y reflexivo acerca de un problema que se centra en decidir Qué hacer o en Qué creer y la relación existente entre ese problema y el mundo.</p> <p><b>Razonamiento abstracto</b> Es el conjunto de operaciones cognitivas basadas en la reorganización de conceptos abstractos, llevados a cabo con la finalidad de producir información nueva en forma de conclusión.</p> <p><b>Pensamiento conceptual</b> Comprender una situación o un problema, armando las partes, a fin de establecer la totalidad.</p> <p><b>Razonamiento espacial</b> Capacidad de visualizar objetos en su mente, así como la habilidad de imaginar un cuerpo en diferentes posiciones, sin perder de vista sus características.</p> <p><b>Razonamiento lógico</b> Un proceso mental que implica la aplicación de la lógica.</p> <p><b>Capacidad de síntesis</b> Es el proceso de separar en partes hasta llegar a conocer los elementos fundamentales que componen un todo.</p> <p><b>Investigación</b> Es una actividad orientada a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución de problemas.</p> <p><b>Innovación</b> Se refiere aquel cambio que introduce alguna novedad para el incremento de productividad; aplicando a nuevas ideas, productos, conceptos, servicios, etc.</p> <p><b>Creatividad</b> Capacidad o facilidad para crear o inventar.</p> <p><b>Búsqueda de información</b> Es el conjunto de operaciones o tareas que tienen por objeto poner al alcance de un usuario la información que dé respuesta a sus preguntas, mediante la localización y acceso a los recursos de información pertinentes.</p> <p><b>Capacidad de Evaluación</b> Es la capacidad para determinar de forma sistemática el valor, mérito y significado de algo o alguien en función de ciertos criterios.</p>

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 77

	Planeación y Organización	Es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto, conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.
<b>HABILIDADES</b>		
<b>Concepto:</b>	<b>Conjunto de estrategias de conducta y las capacidades para aplicar dichas conductas que nos ayudan a resolver una situación social de manera efectiva, es decir, aceptable para el propio sujeto y para el contexto social en el que está.</b>	
<b>Ejemplos</b>	Escuchar	Prestar atención a lo que uno oye.
	Iniciar una conversación	Hablar [una persona] con otra sobre algo iniciando con primicia una plática.
	Formular una pregunta	Pedir [una persona] a otra cierta información.
	Dar las gracias	Gratitud por algo.
	Presentarse	Mostrar (algo o alguien) unas características o rasgos determinados.
	Presentar a otras personas	Acción de exhibir, de poner a la vista de un individuo algo.
	Realizar un cumplido	Muestra de educación usada para alagar a alguien.
	Empatía	Capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona.
	Inteligencia emocional	Habilidad social de una persona para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones.
	Asertividad	Habilidad para ser claros, francos y directos, diciendo lo que se quiere decir, sin herir los sentimientos de los demás ni menospreciar la valía de los otros, sólo defendiendo sus derechos como persona.
	Capacidad de escucha	Ser capaz de escuchar con comprensión y cuidado, entendiendo lo que la otra persona quiere decir y transmitiendo que hemos recibido su mensaje.
	Capacidad de comunicar sentimientos y emociones	Poder manifestar ante las demás personas nuestros sentimientos de una manera correcta, ya sean positivos o negativos.
	Capacidad de definir un problema y evaluar soluciones	Habilidad social de una persona para analizar una situación teniendo en cuenta los elementos objetivos, así como los sentimientos y necesidades de cada uno.
	Negociación	Capacidad de comunicación dirigida a la búsqueda de una solución que resulte satisfactoria para todas las partes.

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

### PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 78

Modulación de la expresión emocional	Habilidad de adecuar la expresión de nuestras emociones al entorno.
Capacidad de disculparse	Capacidad de ser conscientes de los errores cometidos y reconocerlos.
Reconocimiento y defensa de los derechos propios y de los demás	Habilidad de ser consciente de nuestros derechos y los de los demás y defenderlos de una manera adecuada.
Trabajo en equipo	Lograr resultados por medio de otros y compartir puntos de vista para llegar a acuerdos.
Relaciones interpersonales	Asociaciones entre dos o más personas de emociones y sentimientos ecuanímenes, acordes y estables.
Validación emocional	Reconocimiento de las emociones, estados de ánimo y autocontrol y regulación de los mismos.
Liderazgo	Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado.
Desarrollo de equipos.	Diagnosticar la situación actual de un equipo de trabajo y desarrollar el plan de acción para conseguir la situación deseada.
Trabajo bajo presión	Competencia de trabajar bajo condiciones adversas, de tiempo o de sobrecarga de tareas, manteniendo la eficiencia. Muchos trabajos hoy en día tienden a ser bajo presión, como puede verificarse con sólo mirar los avisos de empleo.
Saber expresarse	Respecto al lenguaje verbal es necesario ser claro para hacer llegar el mensaje claro a los demás.

# ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL...

## PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA 79

### Anexo D. Descripción de puestos Operador de Manufactura

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA		Descripción de Puesto	
		Fecha de última revisión: 07/2011	
NOMBRE DEL PUESTO			
TÍTULO DEL PUESTO	Operario de Manufactura		
REPORTA A:	Supervisor de Manufactura	AREA:	Manufactura
<b>Objetivo</b>			
Operar los procesos de manufactura en todas las operaciones, aplicando los conocimientos y habilidades requeridos en cada operación para ser competitiva y productiva en el sector.			
<b>Actividades, tareas y responsabilidades</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operar y controlar los equipos, la calidad, los tiempos y la eficiencia de la operación.</li> <li>• Planificar y participar en la implementación, calibración y cumplimiento de medidas que promuevan la seguridad y salud en la planta.</li> <li>• Promover ideas que permitan mejorar los procesos de gestión y en general en la compañía.</li> <li>• Mantener equipos en el área.</li> <li>• Controlamiento de los materiales.</li> <li>• Aplicación de los niveles de seguridad en todas las operaciones.</li> </ul>			
INSTITUCIONES			
ACTIVIDADES CLAVE			
<b>Perfil del puesto</b>			
<b>Educación</b>			
Nivel:   Admisión de secundaria para el aprendizaje formalizado			
<b>Experiencia</b>			
Experiencia mínima requerida en el área de manufactura			
<b>Competencias Técnicas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación de máquinas.</li> <li>• OHS (Manejo seguro de materiales).</li> <li>• Manejo de procedimientos.</li> <li>• Manejo de Trabajo.</li> <li>• Manejo de calidad en manufactura (OHS).</li> </ul>			

  

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA		Descripción de Puesto	
		Fecha de última revisión: 07/2011	
NOMBRE DEL PUESTO			
<b>Competencias Genéricas</b>			
<b>Aptitudes</b>		<b>Indicadores</b>	
Comunicación verbal y escrita		Interacción personal	
Responsabilidad		Cooperación	
Compromiso		Resistencia	
Atención al detalle		Aplicación	
Manejo de problemas		Manejo de conflictos	
Capacidad		Trabajo en equipo	
<b>Idiomas</b>		<b>Idioma de trabajo</b>	
Idioma de trabajo cotidiano	Idioma de trabajo	Idioma de trabajo	Idioma de trabajo
<b>Conocimiento de documentos</b>			
Nombre del documento	Fecha	Fecha	Fecha
Nombre del super nivel técnico	1999	1999	1999
Nombre del responsable de Administración de Personal	1999	1999	1999
FRH-002			