

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

**EL EJERCICIO PROFESIONAL DEL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA
COMO COORDINADOR DE CAPACITACIÓN EN SCHNEIDER
ELECTRIC S.A. DE C.V.**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL
GRADO DE LICENCIADO EN**

PSICOLOGÍA PRESENTA

EDUARDO JURADO VALVERDE

COMISIÓN DICTAMINADORA

**LIC. BERTHA ESTHER GALLEGOS ORTEGA
DR. MARCO EDUARDO MURUETA REYES
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES**

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Este trabajo esta dedicado a :

A las personas más importantes y amadas en mi vida; mis padres, Roge y Mina; cuya devoción y esfuerzo en mi educación me dieron la guía para seguir mejorando como persona y como profesional, no tengo con que agradecerles lo suficiente.

A mis hermanos Eloisa, Luz Maria y Miguel, ya que siempre han sido los mejores ejemplos a seguir, y especialmente a Rogelio, por compartir todas tus cosas conmigo y por que me has entregado mas que el camino, la fuerza y el sentido hacia donde quiero llegar.

A mis tres corazoncitos, Marco, Violeta y Chofy, ya que han sido tres importantes motivos para continuar en este que a veces es un difícil camino.

A tí Selene, por que me has enseñado a hacer las cosas con amor, a amar sin reservas y por que de tí he aprendido que ser un compañero y un amigo es una de los elementos más hermosos para vivir.

A mis queridos primos, Orlando, Alonso y Gabriel, por que con su alegría han hecho más llevaderos los momentos amargos y le han dado un toque muy especial a mi vida.

A mis tios, Paula y Antonio, gracias por estar siempre con nosotros.

ÍNDICE

Resumen	4
Introducción.....	5- 7

Capítulo 1

Historia de la Psicología Organizacional

■ 1.1 Historia Psicología Organizacional.....	8-12
■ 1.2 Definición de Psicología Industrial y Organizacional.....	13-14
■ 1.3 Funciones del Psicólogo Industrial y Organizacional.....	14-16
■ 1.4 Definición de Capacitación.....	16-20

Capítulo 2

Historia de Schneider Electric

■ 2.1 Características de Schneider Electric, S.A. de C.V.....	21-22
■ 2.2 Visión, Misión y Valores.....	22-24
■ 2.3 Giro y Mercados.....	24-26

Capítulo 3

Funciones del Psicologo en la Industria

■ 3.1 Actividades del Coordinador de Reclutamiento, Selección y Capacitación en Schneider Electric.....	27-34
■ 3.2 Administración del Programa C2Q (Comitted to Quality).....	34-36
Conclusiones.....	37-38
Bibliografía.....	39-41

RESUMEN

El presente trabajo se desarrollo para cubrir dos objetivos, el primero, obtener el título de Lic. En Psicología y el segundo, que es mostrar las actividades que el psicólogo puede desarrollar dentro de un despacho o empresa apoyándose en las bases teóricas de la Psicología organizacional y la capacitación.

En el primer capítulo revisaremos la historia de la Psicología Industrial, su nacimiento, desarrollo y posteriores avances; revisaremos los procesos de capacitación dentro de una empresa y certificaremos los avances y el alcance de estos en el desarrollo de personal dentro de una organización.

En el capítulo 2 revisaremos las características de Schneider Electric S.A. de C.V. Su visión, misión, valores, giro y mercados. Y finalmente en el tercer capítulo revisaremos actividades del Coordinador de Reclutamiento, Selección y Capacitación en Schneider Electric.

INTRODUCCIÓN

El actual cambio tecnológico que se establece a nivel mundial trae consigo cambios en la administración y economía de las organizaciones y de los grupos en general que conviven y compiten con las nuevas tendencias del mercado internacional y que conceptualizamos como la Globalización.

El desconocimiento de estas tendencias económicas conlleva el retraso en la adquisición de nuevas habilidades que impiden a las personas en general colocarse en situaciones favorables ya sea en la industria, en la educación, en la comunicación, en la convivencia familiar y social. Este atraso enmarca tanto a los grupos que tienen acceso inmediato a las nuevas tecnologías y especialmente a los grupos sociales y al individuo que no tiene acceso a las nuevas formas de comunicación.

El desarrollo tecnológico y económico han marcado la pauta y el ritmo de los cambios y la aprehensión del conocimiento por las personas individuales, de esta forma a este avance en la tecnología y en la estructura económica mundial le ha seguido el desarrollo y las tendencias de las disciplinas que han dedicado sus estudios a la comprensión del ser humano y los fenómenos que le rodean y afectan en su forma de actuar. Uno de los principales grupos afectados por este proceso de crear mercados libres a nivel internacional es el Industrial, al cual se le ha exigido cambios radicales en sus procesos, tanto internos como externos; acompañado de la globalización se han generado instancias que obliguen a estos grupos industriales a cumplir con normas

internacionales de calidad. Lo cual asegura que los productos que comercializan se manufacturen con mejor calidad y se puedan vender en todo el mundo, esta cadena no se detiene a lo interno de las empresas ya que las materias primas necesarias para manufacturar los productos son abastecidas por empresas o proveedores que también son obligados a cumplir con estas normas internacionales. Estas normas no son, en la actualidad, ya un requisito indispensable solo para la producción y la compra de materias primas y el ensamble posterior de estas, también se han extendido a los procesos de Recursos Humanos.

Y partiendo de que el recurso humano es insustituible y trascendental para lograr los objetivos corporativos de una empresa, las exigencias para esta población también se han incrementado y partiremos de este hecho para destacar no sólo la importancia de los avances en materia de Psicología Organizacional, también remarcaremos la necesidad de actualizar y complementar la preparación y los requisitos que son en la actualidad necesarios para competir en un mercado que cambia minuto a minuto.

Hablaremos entonces de la historia de la Psicología Organizacional y del papel que ha desempeñado el psicólogo en este campo, el cual ha tenido ya muchas bifurcaciones, desde la contratación hasta la mercadotecnia para vender ideas y productos.

Revisaremos el proceso de Capacitación y Selección de personal de una empresa que participa en el mercado eléctrico y observaremos como de su

visión, misión y valores se desprende la detección de necesidades de capacitación basada en competencias laborales, las mismas que exigen las normas internacionales para facilitar la venta de productos en todo el mundo, competencias analizadas en los procesos reales de producción y administración. Y finalmente observaremos el trabajo del psicólogo como coordinador de Selección y Capacitación, cubriendo con esto nuestro objetivo que es mostrar las aplicaciones que el psicólogo puede desarrollar dentro de la industria en el área de capacitación.

Capítulo 1

Historia de la Psicología Organizacional

1.1 Historia de la Psicología Industrial

La Psicología tiene más de 100 años de haberse iniciado como ciencia independiente; sin embargo la Psicología Industrial se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX . Muchos autores coinciden en atribuir el origen a Walter Dill Scott que desde 1901 se interesó en la aplicación de la psicología a la publicidad y en 1903 a instancias de la industria de la publicidad, publicó *"The Theory and Practice of Advertising"*, libro en el que trató sobre psicología y un aspecto del mundo laboral (Reyes,1994). Otros autores señalan a Hugo Münsterberg psicólogo alemán que enseñaba en la Universidad de Harvard, quien publicó en 1913 *"The Psychology of Industrial Efficiency"* (Garcia ,1998).

Luego de varios años de diferentes investigaciones aplicadas y publicaciones; la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la Primera Guerra Mundial contribuyó al nacimiento y desarrollo de la Psicología Industrial . Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para analfabetos (Whithing, 1985).

Scott a su vez, pensando que la mejor manera de contribuir al esfuerzo bélico era en la selección de oficiales, consiguió la aprobación del ejército para organizar un buen sistema para calificar a sus candidatos a oficiales, semejante al de clasificación personal utilizado en el Carnegie Tech (Cruz Y Fierro, 1991).

El éxito de esta experiencia militar sentó las bases para la proliferación de actividades similares (una vez terminada la guerra), para la aplicación en negocios e industrias civiles, surgiendo un amplio e intenso programa de tests psicológicos para utilizarse en las escuelas públicas, en la industria, los negocios y desde luego la milicia; así pues las aportaciones de los primeros psicólogos industriales fueron dando origen a lo que hoy conocemos como Selección y Capacitación de Personal (Schultz,1985).

Posteriormente a 1925, la Psicología Industrial después de haberse interesado por un cuarto de siglo en lo que podríamos llamar Psicología del Personal, amplió considerablemente su campo de acción ante el advenimiento de otro hecho muy relevante, la famosa serie de trabajos llamados “Los Estudios de Hawthorne” por haber sido efectuados en la planta de la Western Electric Company, ubicada en Hawthorne, Illinois, realizados por Elton Mayo y sus asociados (Trahair, 1984).

Estos estudios comenzaron con una investigación sobre las condiciones físicas del ambiente de trabajo. Algunos de sus planteamientos fueron ¿qué efecto causa en la producción aumentar la iluminación?, ¿influye en la producción la temperatura y la humedad?, ¿qué sucede si se establecen periodos de descanso? (Mayo, 1945).

Los resultados de los Estudios de Hawthorne sorprendieron tanto a los investigadores como a los Gerentes de planta. Se encontró que a pesar de cambios desfavorables en el ambiente físico (como dejar casi a oscuras el lugar de trabajo), la producción y eficiencia de los obreros se mantenía inalterable e incluso se incrementaba. Esto los llevó a pensar que había condiciones sociopsicológicas más importantes que las condiciones físicas en el ambiente laboral. En otro grupo experimental, al aumentar la iluminación se elevaron también los niveles de productividad; entonces se introdujeron mejoras como periodos de descanso, almuerzo gratis, jornada laboral más corta y la producción aumentó al incluir cada beneficio; pero lo más sorprendente sucedió cuando se experimentó suprimiendo todos los beneficios otorgados y aún así ¡la producción se siguió incrementando! Esto los llevó a la conclusión de que los aspectos físicos tenían menos importancia de la que se les atribuía, aunque eran relevantes; había otros factores más sutiles como: la organización informal, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la motivación. (Mayo, 1945).

Los estudios mencionados abrieron nuevos campos de investigación que siguen siendo importantes hasta nuestros días y que durante poco más de 10 años se estuvieron explorando, tales como: la calidad y tipo de liderazgo o supervisión, los grupos informales entre los trabajadores, actitudes, comunicación y diversas fuerzas sociopsicológicas que afectan la motivación y satisfacción con el trabajo y que influyen en la eficiencia y productividad de los trabajadores. (Montgomery, 1987).

Otro hecho que aceleró el desarrollo de esta ciencia aplicada fue otro esfuerzo bélico, la Segunda Guerra Mundial, donde más de 2000 psicólogos contribuyeron ya no sólo aplicando tests para la selección y clasificación de reclutas, sino también con estudios sobre la mecánica humana, que facilitarían el manejo de los sistemas hombre-máquina cada vez más complejos. Los psicólogos colaboraron con los Ingenieros suministrando información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipos tan sofisticados como: los nuevos buques, tanques, submarinos y aeronaves. La gran complejidad de las armas y equipos de guerra y el estudio de las habilidades psicomotrices del hombre, dieron origen a otra nueva e importante rama de la Psicología Industrial: La Psicología de la Ingeniería (conocida también como Ingeniería Humana o Ingeniería de Factores Humanos), que actualmente sustenta muchos de los principios de la Ergonomía. (Smith y Wakeley ,1991)

El desarrollo de la Psicología Industrial en los Estados Unidos de Norteamérica desde 1945 ha llevado una estrecha relación con el desarrollo de la

tecnología y el crecimiento de las empresas. La aparición de adelantos técnicos y los nuevos métodos de fabricación y administración de la calidad y la productividad, han originado nuevos problemas de adaptación en el ser humano, que requieren ser investigados y resueltos.

Los especialistas en Psicología de la Ingeniería contribuyen en el diseño de equipo industrial y en artículos de consumo como el tablero de instrumentos de los automóviles o analizando los efectos de los equipos de cómputo en los trabajadores. Lo acelerado de los cambios y la competencia acérrima en los mercados requiere ofrecer mayores y mejores ventajas a los consumidores y usuarios.

Los especialistas en Comportamiento Organizacional, requieren el apoyo y orientación de los descubrimientos y aportaciones de la Psicología Organizacional. La habilidad para las relaciones humanas, es decir, para interactuar en grupos pequeños o en la sociedad han ido adquiriendo mayor importancia. Los empresarios se han dado cuenta de la poderosa influencia de los factores humanos como: la motivación, el liderazgo, la comunicación y otros más.

La importancia que tienen las variables organizacionales ha sido de tal trascendencia que en 1970 la División de Psicología Industrial de la American Psychological Association (Asociación Estadounidense de Psicología), cambio su nombre por el de “División de Psicología Industrial y Organizacional”, con el propósito de incorporar las nuevas tendencias en el campo del Comportamiento

Organizacional. No obstante, la designación de Psicología Industrial todavía se sigue utilizando siempre y cuando tenga como condición, que se admita que engloba también a la Psicología Organizacional y se le pueda dar a esta rama la importancia que deben tener todas las actividades gerenciales relativas al personal, que es el elemento más importante de la organización (Whithing, 1985).

1.2 Definiciones de Psicología Industrial -Organizacional

Después de la revisión de la historia de la Psicología observaremos algunas definiciones de Psicología Organizacional.

Inicialmente la diferencia entre Psicología Industrial y Organizacional es que en la segunda se engloban e interrelacionan todos los procesos que intervienen en la contratación y capacitación de los empleados de una compañía, y la Industrial sólo efectuaba procesos aislados debido a que era una rama de la Psicología y la Industria que no estaba desarrollada del todo (Robins, 1996).

Blum y Naylor (1985), la definen como como la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existente en el contexto industrial y de los negocios. Rodriguez (1999), define a la Psicología del Trabajo y de las organizaciones como el estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo.

Dunnette y Kirchner (1989), definen a la Psicología de la Organización como el estudio de los procesos y relaciones con la gente que pertenece a la

organización, o al estudio de la conducta que pertenece a ella y se interesa entre grupos y en las relaciones de todos estos con la estructura y la función general de la organización en la que los individuos trabajan.

Shultz (1995) menciona que la Psicología Organizacional es la disciplina que tiene gran influencia sobre la calidad de vida, aplicando los métodos y principios de la Psicología a las personas en el ámbito laboral.

A través de la revisión histórica de la Psicología Organizacional y de los conceptos de los autores citados vemos que esta ciencia se encarga de aplicar sus principios para fortalecer los conocimientos y competencias de los empleados y que estos generen beneficios a la organización para la cual trabajan.

También podemos observar que la Psicología Industrial surgió como producto de la necesidad de resolver un problema práctico; posteriormente las crisis, demandas y exigencias estimularon su crecimiento a más áreas que implicaban la mejora de resultados en el trabajo de los empleados de una organización convirtiendo a la Psicología Industrial en Organizacional.

1.3 Actividades del Psicólogo Organizacional

En 1946 las actividades del Psicólogo Industrial eran el análisis del trabajo estudios de movimientos y salarios, selección de nuevos empleados,

transferencias, ascensos y despidos, adiestramiento, higiene industrial e investigación; en 1959 *The Psychologist in Industry*, en su informe cita siete áreas principales que a su criterio constituían el campo de la Psicología Industrial : Selección y pruebas, desarrollo de Gerentes, consejo personal, motivación de los empleados, Ingeniería humana, investigaciones de mercadotecnia e investigaciones de relaciones públicas (Blum y Naylor, 1985).

Guilmer divide en cuatro áreas a la Psicología Industrial: 1) Se ocupa de las relaciones persona-persona. 2) Relación entre persona-grupo. 3) Relaciones entre persona-objeto. 4) Se ocupa de los problemas internos del hombre mismo. Además de realizar Reclutamiento y Selección, Análisis de Puestos, Adiestramiento y Capacitación, Motivación y seguridad e higiene laboral (Gilmer, 1976 en Hassan 2000).

Grados (1988) y Ramos (1994), coinciden en apuntar que la actividad del Psicólogo Organizacional se enfoca al Reclutamiento, análisis y valuación de puestos, relaciones laborales, desarrollo organizacional, estudios de métodos de trabajo, higiene y seguridad industrial, capacitación, diseño de sistemas hombre maquina, sueldos y salarios, mercadotecnia, investigaciones socioeconómicas, detección de necesidades de capacitación, evaluación de capacitación (Loran, 2001).

El papel del Psicólogo se ha diversificado enormemente , abarca desde el proceso de contratación, pasando por capacitación y desarrollo del personal y

ejecutar los procesos administrativos y obligatorios con secretarías de gobierno, además de contribuir en las diferentes opciones que tienen las empresas para comercializar sus productos (Marmolejo, 2002).

Esto obliga a los profesionales de la Psicología a conocer el perfil, conocimientos y formación que debe tener para cumplir con los requisitos de calidad y profesionalismo que exigen las diferentes instancias que necesitan contratar a esta población.

Ibañez (en Marmolejo, 2002) cita las características con las que debe contar un buen entrevistador :

1) Sociales : Dominio de las normas y costumbres sociales importantes, saber que es correcto hacer o decir, establecimiento de una adecuada relación con sus semejantes.

2) Comunicativas : Dado que la entrevista es una comunicación recíproca.

3) Analíticas e Interpretativas : Para dar coherencia a la información recibida durante una entrevista o reunión de trabajo

4) Toma de decisión : Mantenerse atento a los detalles de la información recibida por parte de los grupos con los que interactúa.

1.4 Definición de Capacitación

La Capacitación es generalmente una de las áreas más buscadas por el Psicólogo, la Real Academia define a este proceso tan importante para las organizaciones como el proceso de hacer apto a alguna persona, y adiestramiento que es la acción de guiar, instruir, encaminar a los empleados, como vemos no hay diferencia sustancial en estos dos puntos.

Para Rodríguez(1995), la Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actividades del personal de todos los niveles para que tengan un mejor desempeño.

Para Howell (1979), se define como los procedimientos mediante los cuales una organización intenta cambiar las actitudes y habilidades , conocimientos o relaciones interpersonales de los individuos dentro de la fuerza laboral.

Dunnette y Waynek (1986), la plantean como el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actividades y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asignan.

Arias (1989), prefiere establecerlo como el proporcionar destrezas en una habilidad requerida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada.

Después de citar las anteriores conceptualizaciones de este proceso se mencionará como está conformado el proceso de Capacitación :

- a) Elaboración de Descripción y Perfil de Puesto
- b) Plan de Capacitación
- c) DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación)
- d) Calendarización del plan anual
- e) Coordinación de eventos de Capacitación
- f) Coordinación de costos de Capacitación
- g) Preparación de Material y Logística
- h) Formación de Instructores
- i) Capacitación efectuada
- j) Evaluación
- k) Entrega de Constancias
- l) Reportes

En relación a quién lleva a cabo la capacitación se necesita cierta acreditación que proporciona la misma empresa o consultorias externas, un Instructor interno formalmente contratado por la empresa, suele ser un instructor habilitado y no necesariamente reconocido por la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social). El Instructor externo ofrece servicios en distintas instituciones, este debe contar con un registro formal ante la misma secretaría (González ,1997).

El objetivo de la Capacitación es sin duda generar mejoras en procesos productivos, tanto de manufactura como administrativos, reducir scrap (desperdicio) y costos, además de obtener certificaciones que permiten comercializar mejores productos.

Por otra parte, en la Ley Federal del trabajo, artículo 153-A dice: “todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione Capacitación o Adiestramiento en su trabajo” . Entendemos al proceso de Capacitación donde se proporcionan los conocimientos para que el trabajador realice correctamente su trabajo, y adiestramiento es proporcionar las habilidades que requiere el trabajador para desempeñar adecuadamente su trabajo. Aunque en ocasiones al trabajador se le proporcionan ambos. (LFT, 1988).

Para llevar a cabo un buen proceso de Capacitación se debe hacer un análisis de los procesos, con el fin de detectar en que área de la Organización hay que trabajar con más atención, también hay que analizar las actividades para determinar el contenido de la Capacitación y con esto desempeñar el puesto con más efectividad y finalmente efectuar una evaluación general para determinar las competencias, conocimientos y actitudes para desarrollar en el repertorio de los empleados (Mc. Gehee y Thayer, 1986).

El desarrollo de la Capacitación es más eficaz cuando se logra una detección real de las necesidades, no sólo de los trabajadores, sino también de la empresa, esto asegura además de la efectividad en su trabajo, la adaptación e integración a

la organización cumpliendo con los requerimientos y las exigencias del puesto, el resultado derivado de esta relación es el desarrollo de competencias y la detección de requerimientos del puesto, así el programa puede dividirse en Adiestramiento y Capacitación.

El proceso de Capacitación puede ser interno y externo, desarrollando instructores internos o programas y manuales que contemplen la programación de la instrucción a recibir, del análisis de actividades de procesos productivos y administrativos se deriva la estrategia para definir si la Capacitación es mejor impartirla de forma interna o externa, dicho proceso es fundamental ya que de ahí se desprenden grandes ahorros y beneficios con la instrucción interna, el desarrollo de instructores empleados de la misma empresa facilita la integración y explicación de la Capacitación para cada proceso al resto de los empleados.

Capitulo 2

Historia de Schneider Electric

2.1 Características de Schneider Electric, S.A. de C.V.

Schneider Electric, S.A. de C.V. es una empresa Francesa, su origen data de 1836. Adolf y Eugene Schneider fundaron esta organización y en sus inicios se dedicó exclusivamente a la manufactura de productos de acero; posterior a eventos catastróficos a nivel internacional como la Primera y segunda Guerra Mundial y el posterior desarrollo tecnológico de productos derivados del petroleo Schneider decide invertir en el mercado Eléctrico, la estrategia para afianzarse en este mercado inicia con la adquisición de otras compañías con historial en la manufactura y la comercialización de productos eléctricos; en 1975 Schneider adquiere acciones de Merlin Gerin, con la compra de esta empresa inicia su expansión a nivel internacional, posteriormente adquiere Square D, Federal Pacific, Modicon, Himell, etc. Actualmente tiene un mercado cautivo del 70% a nivel nacional, logro que se ha adjudicado a la calidad en la manufactura de sus productos y a la oferta diseñada para mejorar su oferta, es decir que ha cerrado el circulo comercial : Diseña, manufactura, brinda la atención necesaria a sus clientes por medio de un centro especializado para esta función, comercializa, vende servicios postventa, estudios de ahorro de energia, lo cual asegura la venta de cierta linea de productos y venta de refacciones.

Actualmente a nivel Internacional Schneider cuenta con 71,000 empleados, 13000 puntos de venta, 190 plantas industriales, 150 centros de servicio, tiene presencia en 130 países, y se conforma por 5 marcas de respaldo internacional.

En México hay cuatro plantas, la pincipal en la zona oriente de la Cd. de México, en la cd. de Tlaxcala, en Cd. Juárez y en Monterrey.

2.2 Visión, Misión y Valores :

La misión y visión de Schneider son las siguientes :

Misión :

Ofrecer soluciones integrales a las necesidades de distribución y control de energía eléctrica y de automatización de nuestros clientes, además de comercializar y fabricar productos y equipos para el uso y aprovechamiento de la electricidad. Trabajamos en beneficio de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y de México.

Visión :

Ser la empresa líder y más rentable de nuestro ramo, como resultado de satisfacer las necesidades de calidad en los productos, servicios y soluciones que proporcionamos a nuestros clientes.

Esta visión y Misión están basados en valores corporativos los cuales dirigen el camino y los lineamientos en la mejora continua de los procesos y la administración general de la empresa :

Valores :

Trabajo en equipo

Unimos talentos y esfuerzos para el logro de resultados comunes, escuchamos a todos con atención, valoramos la diversidad de opiniones y mantenemos relaciones basadas en el respeto, la confianza y la colaboración.

Calidad y Productividad

Nos esforzamos por asegurar la competitividad de la empresa como resultado de una adecuada relación de la calidad de nuestros productos y servicios, y eficiencia productiva de nuestros procesos, aprovechando al máximo los recursos disponibles y actuando, con el objetivo de responder rápida y eficientemente a las necesidades de nuestros clientes.

Desarrollo Personal

Promovemos y reconocemos la superación personal y profesional de nuestros colaboradores con iniciativa y deseos de desarrollo, en un ambiente de trabajo orientado al crecimiento, que facilite el aprendizaje continuo, enfocado a la toma de decisiones para el óptimo desempeño laboral.

Servicio al cliente

Nos desempeñamos en función de la satisfacción de nuestros clientes, resultado de la óptima relación entre sus necesidades, expectativas y las soluciones que les proporcionamos, con rapidez, eficiencia, atención personalizada y amabilidad que nos distingue de la competencia.

Honestidad e integridad

Cumplimos de manera íntegra y responsable con nuestras obligaciones y compromisos, buscando la consistencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

2.3 Mercados

Entre los mercados más representativos están los siguientes :

Energía :

Aplicaciones en equipos de media y baja tensión, tales como subestaciones , transformadores, generadores, capacitores, independientemente de cuales sean las condiciones ambientales. Aplicación en Automatización, máquinas secuenciales complejas, también se aplica en el factor de potencia en motores de media tensión, centro de control de motores, tableros de distribución; dentro de los beneficios están el detectar los consumos de energía, permitiéndole hacer programas de mantenimiento correctivo y preventivo.

Infraestructura:

Aplicación en automatización, modernización, instalación de nuevas gruas viajeras y portuarias de diversos tipos, permiten optimizar sistemas de Potencia y Control eléctricos mediante el uso de navegadores web. Su aplicación es en sistemas de manufactura, procesos industriales, infraestructura. Se puede obtener información sobre el desempeño, funcionamiento y estado de los servicios mediante páginas web instaladas en los mismos equipos, las cuales pueden consultarse vía intranet o internet.

Otra aplicación es en las pistas de aterrizaje hasta sistemas inteligentes, formados por módulos de control interfaces e interruptores evitando desperdicios de energía.

Industrial :

El sector industrial es muy extenso y podemos mencionar que prácticamente para todas las especialidades, ya sea, Industria Automotriz, Textil, del Acero, Farmacéutica, de Procesos, Alimenticia, Petrolera, etc. Schneider Electric tiene una línea muy completa de equipo que les permite controlar y distribuir la energía eléctrica, además de eficientar los procesos de manufactura en base a ofrecer equipo de Automatización de la más avanzada tecnología y asistencia técnica necesaria para su adecuada aplicación.

Construcción:

Para los grandes edificios de oficinas, hospitales, escuelas, bancos, etc, Schneider Electric tiene una línea muy completa de equipo que les permite no sólo controlar y distribuir la energía eléctrica, mediante el uso de Tableros de

Distribución y Centros de Control de Motores, sino además, a través del uso de equipos para el Ahorro de Energía, reduciendo considerablemente el consumo de la misma.

Dentro de la visión, Misión y valores, se encuentran las competencias tanto técnicas como comportamentales que esta empresa busca en su personal y le dedica muchos recursos a la capacitación y al desarrollo tomando como guía estos valores, sin duda este trabajo ha definido esta prioridad pues saben que en el mercado en el que participan el no tener personal con los conocimientos tecnológicos y la actitud necesaria le significaría quedarse fuera de mercado, cediendo participación a su competencia.

En el siguiente capítulo citaremos los diversos procesos que administré en el puesto como Coordinador de Capacitación y Selección dentro de Schneider Electric.

Capítulo 3

Funciones del Psicólogo en la Industria

3.1 Funciones específicas del puesto de Coordinador de Reclutamiento, Selección y Capacitación en Schneider Electric, S.A. de C.V.

Dentro de las actividades del puesto de Reclutamiento y Selección se encuentran :

Elaboración de Descripciones de Puesto, en este documento corporativo encontramos el nivel de puesto, ubicación en el organigrama dentro de la empresa de esta posición, las áreas y razones por las que está relacionado con otros puestos y departamentos, las competencias técnicas y conductuales, el perfil de puesto, la carrera de procedencia, el rango de sueldo, etc. (ver anexo 1)

Una vez entregada la descripción de puestos, se anexa la requisición de personal, documento que certifica la autenticidad e inicio del proceso.

En Reclutamiento y Selección, inicio del proceso de contratación (ver anexo2) busca los medios que favorezcan el abastecimiento de candidatos y realiza preselecciones, los candidatos seleccionados son posteriormente entrevistados por los gerentes o directores de los departamentos solicitantes además de ser evaluados con las herramientas adecuadas.

Una vez definidas las características del puesto vacante se inicia la fase de reclutamiento, que tiene por objeto atraer a los candidatos ídneos para cada puesto, las fuentes utilizadas son internas y externas, dentro de las primeras se encuentran las promociones, y las publicaciones en tableros de Recursos

Humanos, en este proceso sólo pueden participar los empleados de la empresa en cuestión; el proceso externo, en el cual nos apoyamos de publicaciones a través de medios electrónicos, publicaciones en periódicos, revistas especializadas, grupos de intercambio, espacios de vinculación universitaria, con todo esto se asegura la variedad, capacidad y competencia de los candidatos.

Una vez contactados a los candidatos se les cita e entrevista, esta puede ser sin ningún estándar de preguntas con el fin de observar la capacidad de comunicación del candidato y la otra por competencias, la cual está dirigida a encontrar las capacidades técnicas y conductuales del candidato.

Para tener una entrevista efectiva necesitamos lo siguiente :

- a) Contar con la descripción, el perfil de puesto y el rango de sueldo en el que podemos contratar al candidato.
- b) Conocer las actividades del puesto en cuestión, la relación que tiene con los departamentos con los que guarda relación, conocer conceptos técnicos del proceso de trabajo del puesto.
- c) Contar con un lugar adecuado para efectuar las entrevistas y tener a la mano guías de preguntas para el candidato.
- d) En la entrevista se recomienda establecer el Rapport con preguntas sencillas como el estado del clima, el tráfico o temas similares, hacer las preguntas enfocadas a las competencias que estamos buscando en el candidato, es muy recomendable hacer anotaciones y mantenerse al margen de juicios evitando con esto descartar a buenos candidatos por no tener compatibilidad con el coordinador de selección y por último hacer un resumen y calificar las competencias del candidato mediante una tabla

comparativa de todos los participantes en el proceso, sean internos o externos. (Ver Anexo 3)

Dentro de las actividades del puesto de Coordinador de Capacitación se encuentra la administración de los procesos de Inducción y Capacitación del personal en general (nuevo ingreso y y el ya integrado). En la capacitación se proporcionan los conocimientos para que el trabajador realice correctamente su trabajo. (Ver Esquema en pág. 29)

El proceso de Inducción esta complementado por dos actividades :

- a) Inducción a la Organización
- b) Inducción al Puesto

Administración de Proceso de Inducción a la Organización .

Objetivo :

Cerrar el círculo de inducción a la organización a través del conocimiento de la organización; su historia, situación actual y proyección dentro del mercado, con el fin de impulsar una mejora en la consecución de resultados de Schneider Electric México.

Esta información se imparte en un curso de 1 día, esta se realiza cada mes, es invariable si hay una o diez personas de nuevo ingreso. En esta platica se entrega un manual de bienvenida, un manual de la cultura de Schneider, un folleto con los productos que manufacturamos y comercializamos, un manual de nuestro

programa corporativo New 2004, manual con prestaciones, compensaciones y beneficios, en los cuales se presenta la siguiente información :

- ⊖ **Quiénes Somos ?**
- ⊖ Historia
- ⊖ Nuestra Organización
- ⊖ Resultados Financieros
- ⊖ Ubicación en el Mercado Eléctrico
- ⊖ Cultura Schneider
- ⊖ PAD
- ⊖ Herramientas de comunicación Electrónica
- ⊖ Prestaciones
- ⊖ Sistemas de Gestión de Calidad
- ⊖ Seguridad Integral
- ⊖ **Qué Hacemos ?**Nuestras Marcas
- ⊖ Nuestros Productos
- ⊖ Nuestros Mercados
- ⊖ Nuestros clientes principales
- ⊖ Nuestros Proveedores
- ⊖ **Hacia dónde vamos ?** New 2004
- ⊖ Cierre y conclusiones

La intención de esta presentación al personal de nuevo ingreso es cerrar el círculo de integración a la organización, con esto dicho personal conoce a la perfección qué hacemos, que ubicación tenemos en el mercado y hacia dónde vamos, adquiriendo una visión global del negocio.

Inducción al Puesto :

Objetivo :

Facilitar la integración y el trabajo en equipo del personal de nuevo ingreso a través del conocimiento del monitoreo en los primeros tres meses en la organización, a través de entrevistas de ajuste aplicadas en periodos de 30 días. (Ver anexo 4)

El proceso de Capacitación está conformado por los siguientes procesos :

Descripción de puesto elaborado con base en las actividades reales de los ocupantes del puesto en donde encontramos las competencias a desarrollar en cada uno de nuestros empleados.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, (DNC) para llevar a cabo este proceso deben analizarse tres áreas : 1) análisis de la organización, para detectar en que parte de la organización es más apremiante la capacitación, 2) Analisis de las operaciones, donde se revisan las actividades para determinar el contenido de los programas de capacitación y el desempeño del puesto efectivamente, 3)

Análisis Humano, donde se evalúan las habilidades, conocimientos y actitudes para desarrollar a un empleado (Mc Gehee y Thayer, 1986) (Ver Anexo 5).

Desarrollo o contratación de proveedores de programas y manuales y cursos de capacitación, es decir mantener la cartera de proveedores y consultores de los cuales nos apoyamos para impartir cursos al personal, el diseño de manuales de capacitación corre a cargo de los instructores previamente certificados y calificados por Schneider Electric.

Administrar el programa C2Q (Comitted to Quality) el requisito para administrar este programa es certificarse como Quality Couch el cual está enfocado a capacitar al personal de Schneider en las competencias corporativas.

El objetivo de dicho programa:

Es proporcionar las habilidades, conocimientos y la visión global del negocio cubriendo con esto las necesidades que las mejoras tecnológicas y de procesos requieren y contempla los siguientes cursos :

Trabajo en equipo

Objetivo :

Generar la participación e integración del personal a través del conocimiento del concepto de trabajo en equipo

El curso tiene una duración de 2 días, el 80% de las actividades son dinámicas enfocadas a facilitar la integración de los participantes en sus departamentos. El 20% restante se manejan conceptos y retroalimentación grupal.

Manejo de Juntas

Objetivo :

Que los participantes adquieran la habilidad de administrar una junta, a través del conocimiento del equipo de audio, proyección, contenido, agenda y tiempo, logrando con esto el aprovechamiento de la asistencia de los convocados al 100%.

Compitiendo y Ganando con la Calidad

Objetivo :

Que los participantes adquieran los conocimientos de estadísticas logrando un mejor manejo de información numérica en sus departamentos.

Habilidades de Presentación SMART

Objetivo :

Desarrollar habilidades de presentación en el personal para mejorar el manejo de juntas, presentación de resultados en sus departamentos y presentaciones con clientes, además del conocimiento y manejo del equipo necesario para proyectar resultados mediante el equipo de cómputo portátil, proyector de imagen, acetatos, laminas, etc.

Mapeo de Procesos

Objetivo :

Conocer el análisis de procesos con el fin de generar herramientas para encontrar las variables que estén afectando tiempos, calidad y estancamiento o retrasos en la producción o entrega de resultados.

Viviendo la visión

Objetivo :

Conocer los objetivos corporativos que persigue la empresa a través de dinámicas enfocadas a la obtención de la identificación con la empresa.

3.2 Administración del Programa C2Q (Comitted to Quality)

Como Instructor, administrador de capacitación y del programa C2Q me encargué de desarrollar a instructores internos, elaborar manuales para impartir los cursos, contactar a proveedores externos, impartir cursos de capacitación de nuevas tecnologías que se estén integrando a los procesos de producción y administrativos con el fin de cumplir con las expectativas de desarrollo de la organización y de la Ley Federal del trabajo que en art. 153-A dice “Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo” . (LFT, 1988).

Esta serie de cursos (C2Q) cambian una vez que termina su utilidad, su aplicación fué en el 2000, procurando estar a la par con las nuevas exigencias de desarrollo de los procesos que se estaban modificando en ese momento, en el 2005 se estarán implementando modificaciones en este programa debido a los cambios tecnológicos, de mercado y competencia en el mundo.

La importancia de tener un buen proceso de selección y capacitación no radica en cumplir con el empleado enviándolo a un curso, ni en que la empresa capacite a su personal para cumplir con las instancias que regulan estos procesos, el proceso de capacitación y selección debe enfocarse específicamente en generar las competencias necesarias para solucionar los problemas que surjan diariamente en los lugares de trabajo y en crear mejoras que lleven tanto a empleados como a empresas a obtener el éxito en las ventas, servicios y calidad de los productos que se manufacturan o comercializan.

Los beneficios que generé siendo Coordinador de Reclutamiento, Selección y Capacitación fueron el integrar el proceso de Reclutamiento y Selección con los estudios de Clima Laboral, los cuales elaboré con la información obtenida en las entrevistas de Ajuste y Salida. Un logro importante relacionado con lo mencionado anteriormente fué que establecí la estructura y esquema de la Inducción al Puesto y a la Organización, desarrollando Instructores y el material necesario para su correcta aplicación. Otro de los logros importantes fueron el implementar Programas de Capacitación que representaban un avance importante en el uso de nuevas tecnologías, por ejemplo, implemente el Programa de 5 S's en la planta de

Producción de 1500 operadores; un Programa similar es el de Lean Manufacturing, para dicha implementación se contacto a un proveedor externo y se integró un equipo multidisciplinario y su implementación consistió en generar mejoras en el lay out de las diferentes áreas de la planta de producción, lo cual originó mejoras en los tiempos de producción, disminución de Scrap, etc. En cuanto al programa C2Q se logro implementar en toda la compañía, se incremento la plantilla de Instructores que debido a la carga de trabajo en todas las áreas se había visto disminuida considerablemente y se actualizó de acuerdo a las nuevas exigencias del mercado eléctrico, de esta manera al esquema original de este programa se integraron programas como Kaizen, 5 S's, Lean Manufacturing. En cuanto a las herramientas de trabajo se desarrollo el formato de la Descripción de puesto, en la cual encontramos las competencias, objetivos y relaciones con el resto de las áreas, también desarrollé un formato con el cual Evaluamos a los candidatos a contratar y/o Promocionar lo cual nos facilito ser mas explicitos en las características y conveniencias en la contratación de nuestro personal. Además de esto y relacionado con los trabajos de Clima Laboral se desarrollaron programas de comunicación interna los cuales contemplaban organizar torneos deportivos y culturales, lo cual nos permitía relacionar la implementación de nuevas tecnologías y hacer participe a nuestro personal en estos procesos a través de concursos en los que participaba de forma individual y familiar.

Conclusiones

En la actualidad los economistas han detectado tres etapas sobresalientes en el desarrollo tecnológico del ser humano, y que han provocado un cambio radical en el estilo de vida de la gente, lo cual ha traído como consecuencia una serie de disturbios en esos momentos ocasionados por la incertidumbre y el desconocimiento de estas nuevas formas de “hacer” o dicho en terminos actuales de producir las cosas de una forma muy distinta a como se venía haciendo.

Hablamos entonces de la Revolución Francesa, en la que encontramos un cambio radical en la estructura socioeconomica, la forma de vida feudal se modificó a revolución industrial;el otro cambio radical fué la invención de la electricidad, la cual sustituyó a lo que en ese entonces era lo más novedoso que era el trabajo industrial con maquinas de vapor, lo que trajo consigo la electricidad fué una revolución en los procesos de producción, ahora el trabajo se efectuaba en serie, las innovaciones tecnológicas acompañarán a estos nuevos procesos y la nueva tecnología trajo nuevos inventos y mejoras para las sociedades y el cambio más reciente es el que se esta dando con los medios de comunicación, el más importante la computadora, y con ella el Internet, dicha tecnología esta obligando al mundo entero a formar una red de libre mercado llamado Globalización, lo cual trae consigo nuevas formas de trabajo y nuevas exigencias para poder competir internacionalmente con empresas que se encuentran al otro lado del orbe. Este último cambio en estilo de vida igual que en los otros ha generado mucha incertidumbre, inicialmente por que ha dejado fuera de competencia a muchas

generaciones, el uso de la computadora no es asequible por todos, y también ha obligado a la mayor parte de las industrias a generar mejoras inmediatas, de lo contrario dejarían de existir, el cambio global exige ser mejor día con día y en la actualidad es decir en 2004 no solo en el producto final, también se exige que el personal contratado en cualquier empresa con pretensiones de sobrevivir y ser exitosa en un mercado como el actual desarrolle competencias que le lleven a tener una visión global del negocio en el que participa, además de tener conocimientos de idiomas, equipo de computo actualizado, y que sea multifuncional, es decir si estas trabajando en Recursos Humanos, debes saber de Selección, Organización, Compensaciones y Beneficios, Capacitación, Relaciones Industriales, Desarrollo Organizacional, Seguridad e Higiene, debes ser una opción para cualquier requerimiento del negocio a nivel internacional.

Bibliografía

- 1.-Reyes, Ponce, (1994).Administración Moderna. P. 30-52. México: Limusa.
- 2.-Galindo, García, Martínez (1998). Fundamentos de Administración. P 45-70 México: Trillas.
- 3.-Whithing, B.J. (1985). La calidad de las condiciones de trabajo. En Enciclopedia del Managment (129-133) Barcelona: Oceano
- 4.-Cruz C. Y Fierro P. (1991). Proyección y avances del psicólogo del trabajo en el sector público y pivado del área metropolitana. P 18-34.Tesis Licenciatura UNAM
- 5.-Schultz, Duane (1985).Psicología industrial. P 33-62 México :Interamericana
- 6.-Richard, C.S. Trahair (1984) The Humanist Temper: The Life and Work of Elton Mayo. P. 68-74 New Hampshire:Transaction Books
- 7.-Elthon Mayo, (1945). The Social Problems of an Industrial Civilization P. 70-84 New Hampshire: Transaction Books.
- 8.-Elthon Mayo, (1945). The Social Problems of an Industrial Civilization New Hampshire: P. 70-84 New Hampshire: Transaction Books.
- 9.-Montgomery, Stuart (1987). The Fall of the Hause of Labor. New Hampshire: Transaction Books
- 10.-Smith y Wakeley, (1991). Psicología de la conducta industrial. P. 86-98 Mexico: Mc Graw Hill.
- 11.-Whithing, B.J. (1985). La calidad de las condiciones de trabajo. En Enciclopedia del Managment P.140-149 ed. Brcelona: Oceano
- 12.-Robbins(1996). Comportamiento Organizacional, Teoria y Práctica. P.25-29.México: Prentince Hall
- 13.-Blum, Milton y Naylor, James.(1992). Psicología Industrial. P. 16-36.México Ed. Trillas, 2ª. Edición.

- 14.-Rodriguez, F.A. (1999) Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. P. 36-40 Madrid: Piramide
- 15.-Dunnette, D.M. y Kirchner, W.K. (1989 M) Psicología Industrial P. 36-54 México Trillas
- 16.-Schultz, Duane (1985). Psicología Industrial. 2ª. Edición,P. 38-52. México:McGraw-Hill.
- 17.-Blum, Milton y Naylor, James.(1985) Psicología Industrial, sus fundamentos Teóricos y Sociales. P.57-60 México Ed. Trillas
- 18.-Guilmer, B. Y Haller (1976). Tratado de Psicología Empresarial. Psicología de la Organización.P. 22-28 Barcelona. Martinez Roca
- 19.-Hassan, L.A. (2000) El Psicólogo en una Organización de Servicio de la Rama Turística. P.36-46 Reporte de Trabajo de Licenciatura, FES Iztacala. UNAM
- 20.-Loran, C.J. (2001) Métodos y Técnicas Utilizadas en la Selección de Personal, Un Analisis Crítico. P.8-26 Tesina de Licenciatura. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala.
- 21.-Marmolejo, K..B. (2002) El Proceso de Reclutamiento en una Empresa Textil. P. 16-42 Reporte de Trabajo de Licenciatura. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala.
- 22.-Marmolejo, K..B. (2002) El Proceso de Reclutamiento en una Empresa Textil. P.26-42 Reporte de Trabajo de Licenciatura. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala.
- 23.-Rodriguez, E. (1995) Administración de la Capacitación. P. 25-40 México: Mc Graw Hill
- 24.-Howell, W (1979) Crisis Comunicacional de una Sociedad en Transición. P. 25-33 México: Manual Moderno
- 25.-Dunnette y Waynek (1986) Psicología Industrial. P. 45-63 México. Trillas.
- 26.-Arias Galicia,F (1989) Administración de Recursos Humanos. P. 33-36 México Ed. Trillas.

27.-Gonzalez, A. (1997) El Psicologo de Iztacala y el Ejercicio profesional en las Organizaciones. P. 26-32 Tesis. UNAM Iztacala.

28.-Ley Federal del Trabajo (2001, 6ta ed.) México, D.F. THEMIS

29.-Mc Gehee T y Thayer P. (1986) Capacitación México. P.25-36 D.F:Limusa

30.-Ley Federal del Trabajo (2001, 6ta ed.) México, D.F. THEMIS

ANEXO 1

VP DE RECURSOS HUMANOS GERENCIA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	DESCRIPCION DE PUESTO		Fecha de realización:
	Código: MOPRG-010196	Registro: GPDR-RB01	OCTUBRE,2002
Clave del Puesto <u>0710</u> Hoja: <u>1</u> de <u>4</u>			

I. IDENTIFICACION

TITULO DEL PUESTO: COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

UBICACION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

- PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL
- VICEPRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS
- GERENTE DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
- COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

II. DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Es un resumen de lo que el puesto hace en forma clara, concisa

*Cuál es el objetivo general del puesto?

Es responsable de proveer a la empresa recursos humanos competentes para distintos

niveles en diferentes áreas, a traves de la seleccion de personal tanto interno como externo, asi

como de participar en las iniciativas de la empresa encaminadas a la reduccion de la rotacion de

personal.

III. FINALIDADES PRINCIPALES Y AUTORIDAD

Redacte los resultados finales principales del desarrollo de sus funciones.

Debe presentar, en forma concisa el "que" hace el puesto, "como" lo hace y el "para que" lo hace.

En el inciso 10 señale la autoridad que tiene al realizar las finalidades de su puesto.

QUE (Supervisa, Elabora, Administra, etc)	COMO (A través, Con base en, etc)	PARA QUE (Para, Con el objetivo, etc)
1.- Coordina el proceso de reclutamiento interno.	A traves del lanzamiento de convocatorias de vacantes dentro de la Organizacion.	Para Aprovechar el talento y experiencia de nuestro Recurso Humano y brindar oportunidades de desarrollo a nuestras empleados.
2.- Coordinar el proceso de reclutamiento externo.	A traves del uso de fuentes de reclutamiento tales como grupos	Para presentar a las areas solicitantes candidatos potenciales y cumplir con sus

	de intercambio, ferias universitarias, Internet, periodico, Headhunters, etc.	necesidades de personal.
3.- Seleccionar al personal reclutado con base a los requerimientos de las áreas solicitantes	a través de evaluaciones, entrevistas, estudios socioeconomicos, verificación de referencias.	Para proporcionar a las areas solicitantes el mayor numero de herramientas posible para la eleccion del candidato finalista y maximizar la confiabilidad en la contratacion.

<p style="text-align: center;">VP DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>GECIA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS</p>	TITULO:
	Código: MOPRG-010196 Registro :
	Clave del Puesto 0710

III. FINALIDADES PRINCIPALES Y AUTORIDAD (Continuación)

	QUE (Supervisa, Elabora, Administra, etc)	COMO (A través, Con base en, etc)
4.-	Coordinar el reclutamiento, seleccion y contratacion de practicantes y becarios.	A través del uso de fuentes de reclutamiento tales como grupos de intercambio, ferias universitarias Internet, etc.
5.-	Identificar en el mercado laboral personal potencial para puestos clave.	A través del contacto directo con candidatos viables antes del surgimiento de vacantes.

6.-	Proporcionar apoyo al area de capacitacion en el proceso de induccion para personal sindicalizado de nuevo ingreso.	A traves de la participacion en la imparticion de cursos de induccion.
7.-	Identificar las causas principales de desincorporacion de la empresa.	A traves de la realizacion de entrevistas de salida.
8.-	Monitorear la adaptacion del personal de nuevo ingreso a la empresa.	A traves de la realizacion de entrevistas de ajuste.
9.-	Coordinar la Inducción a personal de nuevo ingreso	A traves de la participacion en la coordinaci3n e imparticion de cursos de induccion.
10.-	Coordinar sistema de educaci3n abierta	A trav3s de monitoreos a instructor y alumnos
11.-	Coordinar programa de cultura Schneider	A trav3s de impartir cursos a personal de SEM
12.-	Coordinar programa C2Q	A trav3s de impartir cursos
13	Coordinar DNC y Programas de Capacitacion AUTORIDAD	A trav3s de entrevistas con Gcias y Direcciones

13.-Determina que candidatos pasan a exámenes médicos y entrevista de selección

IV. DIMENSIONES

Se deben identificar los datos cuantitativos por medio de los cuales se refleje con claridad el impacto de las funciones del puesto sobre la operación de la empresa,

Como ejemplo se citan algunas dimensiones aplicables a diferentes puestos:

- Ventas
- Costo de Producción
- Cartera de Crédito: Reestructurada, vigente, vencida, etc.
- Volúmen de recursos operados o registrados
- Número de personal asignado

1.- Presupuesto para ferias de reclutamiento y entrevistas externas con candidatos por \$ 84, 336

ANEXO 2

PROCEDIMIENTO RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Federal Pacific

Merlin Gerin

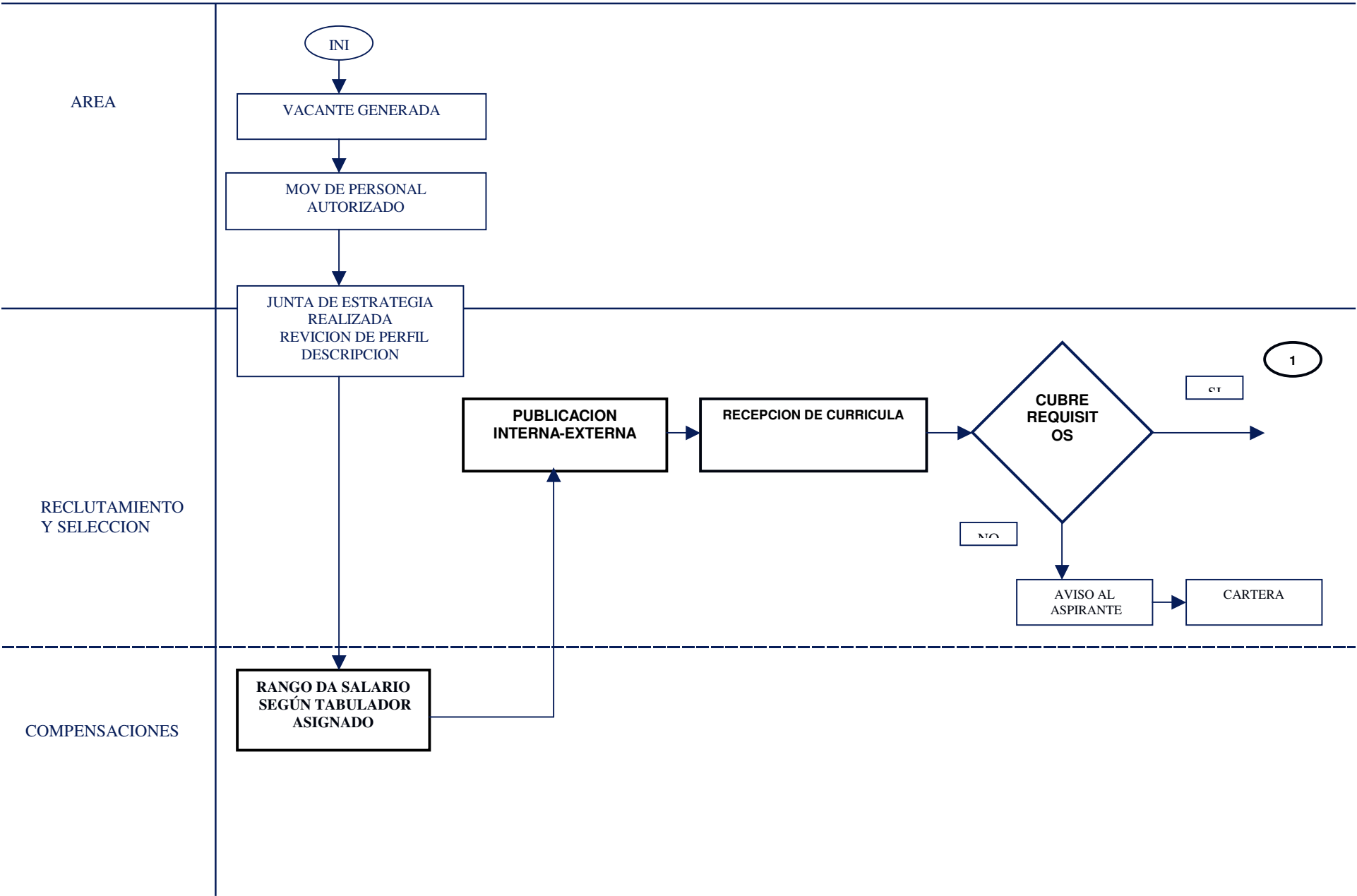
Modicon

Square D

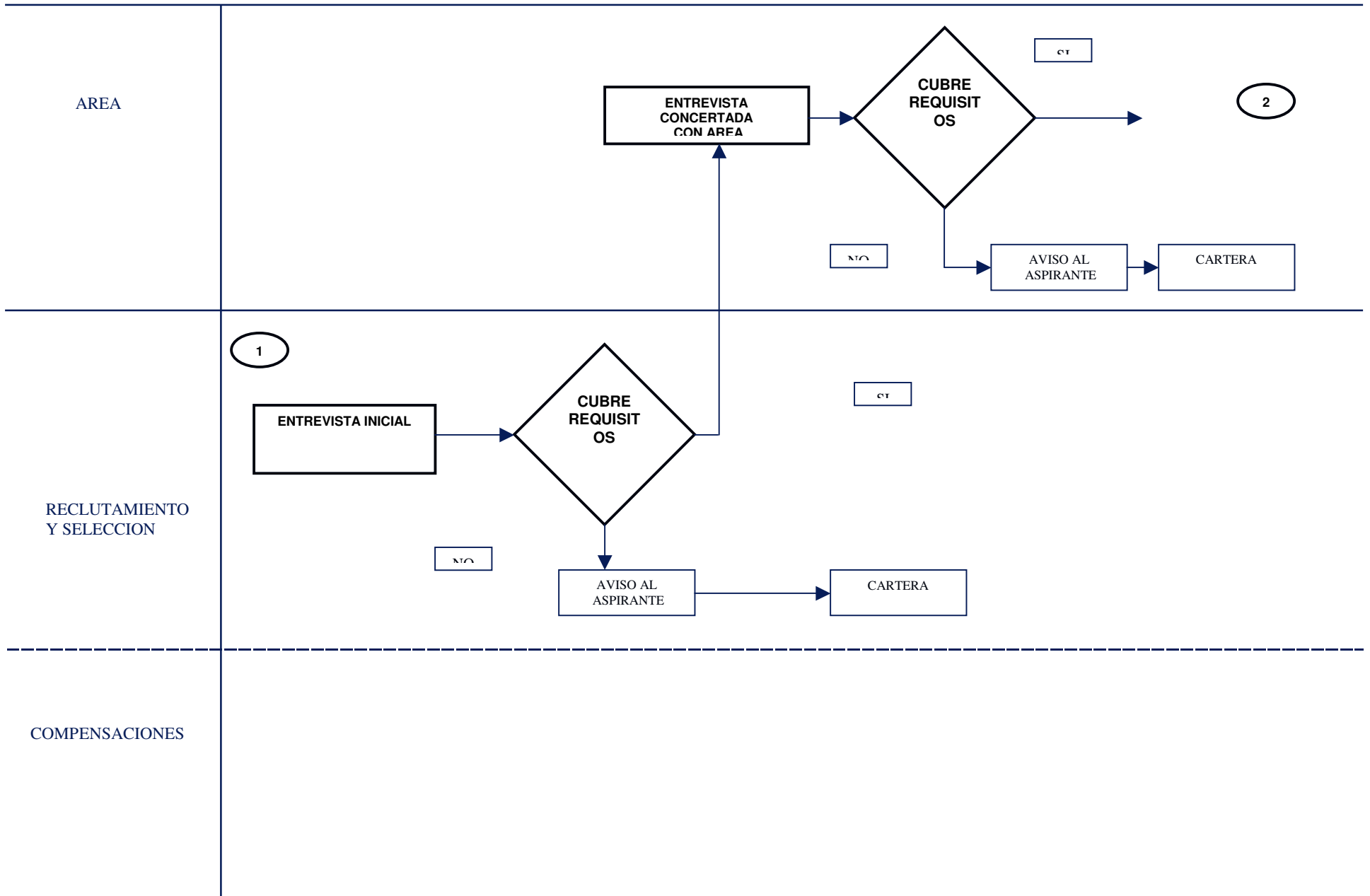
Telemecanique



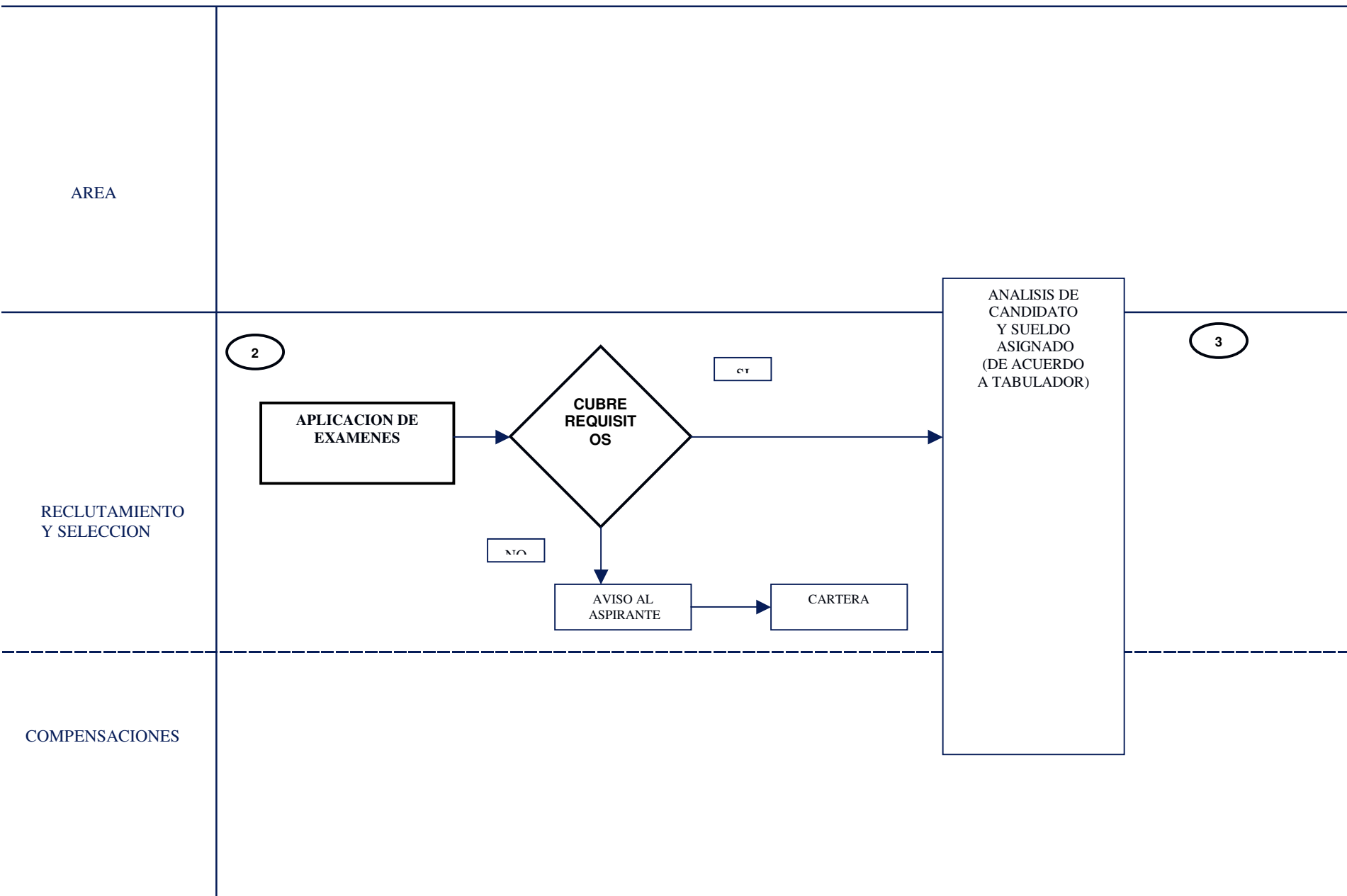
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL



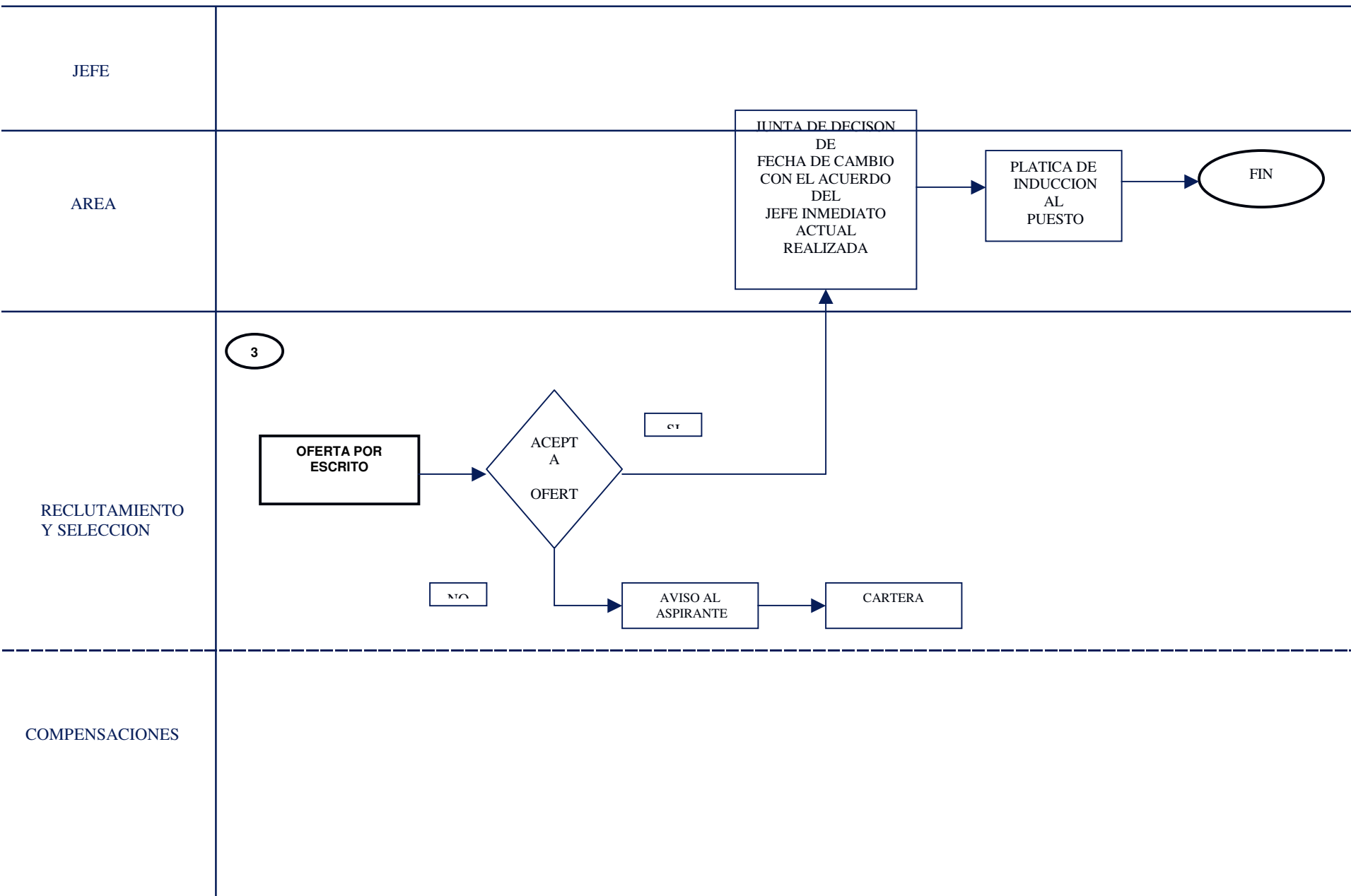
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL



		3		3		3		3		3		3		3	
		3		3		3		3		3		3		3	
	VALOR						12	12	VALOR						
	PROMEDIO						100%	100%	PROMEDIO						

Cumplimento de perfil	
4 = LO SUPERA	
3 = LO TIENE	
2 = CASI LO TIENE	
1 = NO LO TIENE	
N/A = No Aplica	

TOTAL DESEADO

TOTAL DEL EMPLEADO

CUBRE EL PERFIL EN ...

ANEXO 4

ENTREVISTA DE AJUSTE

Nombre

Puesto

VP o Dirección

Area

Fecha de ingreso

Fecha de entrevista

Antigüedad

Jefe inmediato

Puesto

Nota- En los casos en los que se te pide evaluar con un valor numérico, por favor, indica el grado en el que consideres que la

compañía cumple con el aspecto a evaluar conforme a los parametros siguientes :

- 1 Inferior a lo esperado
- 2 Conforme a las necesidades

3 Superior a lo esperado

4 Excelente

1.- ¿ Cómo te has sentido hasta el momento en tu trabajo ?

Muy bien

Bien

Regular

Mal

Comentarios

2.- Al ingresar a la empresa, en qué grado se te brindó :

Explicación sobre los objetivos de la compañía

1 2 3 4

Explicación de la misión, visión y valores de la compañía

1 2 3 4

Explicación de los antecedentes de la empresa

1 2 3 4

Explicación sobre condiciones de trabajo (horarios, prestaciones, uso de gafete, etc)

1 2 3 4

Objetivos, responsabilidades y resultados esperados de tu puesto (Descripción de puesto)

1 2 3 4

Explicación del organigrama de tu área y la ubicación de tu puesto en el mismo	1	2	3	4	
Explicación del PAD					1
2	3	4			
Presentación con tu equipo de trabajo					
	1	2	3	4	
Presentación con personas de otras áreas con las que tienes frecuente relación de trabajo					
		1	2	3	4
Procesos productivos					1
2	3	4			

3.- Menciona el grado en que se te proporcionó el entrenamiento necesario para el desarrollo de tus funciones

Aspecto teórico (Información escrita - manuales, procedimientos, etc)	1	2	3	4	
Aspecto práctico					1
2	3	4			
Aclaración de dudas					1
2	3	4			

4.- Por favor menciona en que grado se te han proporcionado las herramientas necesarias para realizar eficientemente tu trabajo

Recursos materiales (Espacio físico, papelería)	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Recursos técnicos (Equipo de computo y oficina)
1 2 3 4
Recursos Humanos (Personal a tu cargo)
1 2 3 4
Recursos Financieros (Presupuesto)
1 2 3 4

5.- ¿ Cuáles fueron las razones principales que decidieron tu ingreso a Schneider Electric?

6.- Hasta este momento, en qué grado consideras que se han ido cumpliendo tus expectativas ?
1 2 3 4

Comentarios

7.- Hasta este momento, ¿ Qué es lo que más te gusta de tu trabajo ?

8.- Hasta este momento, ¿ Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo ?

9. En que grado consideras que el área y el puesto al que fuiste asignado corresponde con tu :

Preparación académica

1 2 3 4

Conocimientos y habilidades

1 2 3 4

Experiencia

3 4

1 2

Intereses personales y profesionales

1 2 3 4

10.- Hasta este momento, ¿ Estas de acuerdo con las actividades que has estado desarrollando en tu puesto?

SI

NO

Comentarios

13. ¿Cómo calificarías los siguientes aspectos?

Relación con tu jefe

2 3 4

1

Relación con tus compañeros de trabajo (en tu área)

1 2 3 4

Relación con las otras áreas de la empresa

1 2 3 4

Comunicación en general en la compañía

1 2 3 4

Relación entre departamentos

1 2 3 4

14. Enumera por orden de importancia los 10 aspectos que más te gustan de trabajar en Schneider Electric

(10 coreresponde al factor que más te gusta y 1 a la ponderación de menos peso)

() Sueldo

() Ubicación

() Desarrollo Profesional

() Horario

() Ambiente de trabajo

() Prestaciones

Capacitación

Instalaciones

Políticas y procedimientos

Otros

15. ¿ Si tuvieras la oportunidad de transferirte a otra área, cuál escogerías, por qué ?

16.- ¿ Que información consideras que podría complementar la inducción y/o entrenamiento a tu puesto?

17. ¿ Consideras que Schneider Electric sea una empresa que permite el desarrollo profesional ?

SI

NO

Comentarios

En tu opinión, ¿ Cuáles son nuestras fortalezas como empresa ?

En tu opinión, ¿ Cuáles son nuestras áreas de oportunidad como empresa ?

En tu opinión, ¿ Cuáles son las fortalezas de tu área ?

En tu opinión, ¿ Cuáles son las áreas de oportunidad de tu área ?

¿Cómo calificarías nuestro proceso de Reclutamiento y Selección ? (atención, tiempo de respuesta, entrevistas, etc etc)

¿Que sugerencias de mejora podrías aportar para la empresa?

ANEXO 5

COMPETENCIAS

Dirección de Recursos Humanos
Gerencia de Capacitación y Desarrollo Organizacional

COMPETENCIAS POR PUESTO

Vicepresidencia o Dirección: Vicepresidente de Mercadotecnia y Desarrollo Internacional
Reporta a: Vicepresidente de Mercadotecnia y Desarrollo Internacional
Puestos: Director
Aplica para: Director de Desarrollo de Mercados

COMPETENCIAS COMUNES PARA EL PUESTO

• Competencias Técnicas	B Competencias Conductuales	✍ Competencias del Negocio
Aplicar análisis y control financiero y administrativo	Innovación	Soluciones Integrales
Elaborar planes y análisis de Mkt estratégico	Toma de Riesgos	Rapidez
Dominar el idioma Inglés	Enfoque a Resultados	Productividad

	Trabajo en Equipo	Calidad e imagen
	Responsabilidad Personal	Visión de Negocio

Nota: Las competencias de cada una de las categorías son las más importantes para la función.

¿ QUE ES LO QUE DEBES SABER ?

GERENTES DE AREA	Puesto de Trabajo	Competencias Técnicas Especiales				
	Director de Desarrollo de Mercados	Elaborar planes y análisis de Mkt operacional / comunicaciones	Dominar el entorno de prod. y serv. de potencia, control y automatización del segmento			

--	--	--	--	--	--

GERENTES DE AREA	Puesto de Trabajo	Competencias Conductuales Especiales				
	Director de Desarrollo de Mercados	Negociación	Pensamiento Global y Analítico	Manejo de recursos	Comunicación	Logro de objetivos

Vicepresidencia o Dirección: Vicepresidente de Mercadotecnia y Desarrollo Internacional
Reporta a: Dirección de Desarrollo de Mercados
Puestos: Gerente
Aplica para: Gerente de Comunicación
Gerente de Desarrollo Comercial e Integradores

COMPETENCIAS COMUNES PARA EL PUESTO

• Competencias Técnicas	B Competencias Conductuales	 Competencias del Negocio
Aplicar el análisis financiero	Innovación	Soluciones Integrales
Elaborar planes y análisis de Mkt	Toma de Riesgos	Rapidez

Operacional e Industrial		
Dominar el idioma Inglés	Enfoque a Resultados	Productividad
Administrar Proyectos	Trabajo en Equipo	Calidad e imagen
Conocer la oferta de prod. y serv. en mercados de potencia, control y automatización	Responsabilidad Personal	Visión de Negocio

Nota: Las competencias de cada una de las categorías son las más importantes para la función.



¿ QUE ES LO QUE DEBES SABER ?

GERENTES DE AREA	Puesto de Trabajo	Competencias Técnicas Especiales				
	Gerente de Comunicación	Generar planes de comunicación en todos los medios	Establecer y desarrollar estrategias de comunicación	Dominar técnicas de comunicación		
	Gerente de Desarrollo Comercial e Integradores	Dominar técnicas de planeación estratégica y operacional aplicadas a canales	Dominar técnicas de planeación operacional enfocadas a cliente	Dominar técnicas de negociación	Conocer tecnologías de comunicación, informática, redes e internet	Conocer la estructuración de contratos comerciales

GERENTES DE AREA	Puesto de Trabajo	Competencias Conductuales Especiales				
	Gerente de Comunicación	Pensamiento Global	Negociación	Manejo de recursos	Comunicación	Facilitación
	Gerente de Desarrollo Comercial e Integradores	Integridad	Negociación	Logro de Objetivos	Comunicación	Facilitación

Vicepresidencia o Dirección: Vicepresidente de Mercadotecnia y Desarrollo Internacional
Reporta a: Diorector de Desarrollo de Mercados
Puestos: Ingeniero de Mkt / Especialista Segmento de Mercados
Aplica para Ing. Mercadotecnia Sr.
Especialista en Segmentos de Mercado

COMPETENCIAS COMUNES PARA EL PUESTO

 Competencias Técnicas	B Competencias Conductuales	 Competencias del Negocio
Dominar técnicas de Mkt	Innovación	Soluciones Integrales

Aplicar finanzas básicas en el desarrollo de proyectos de Mkt	Toma de Riesgos	Rapidez
Administrar proyectos	Enfoque a Resultados	Productividad
Dominar el conocimiento técnico y Mkt de los productos, servicios y aplicaciones.	Trabajo en Equipo	Calidad e imagen
	Responsabilidad Personal	Visión de Negocio

Nota: Las competencias de cada una de las categorías son las más importantes para la función.



¿ QUE ES LO QUE DEBES SABER ?

INGENIEROS DE MKT	Puesto de Trabajo	Competencias Técnicas Especiales				
	Ing. de Mercadotecnia Sr. (Automatización)	Generar y realizar planes de Mkt operacional en mercados tecnológicos	Interpretar los conceptos financieros y económicos .	Dominar Idioma Inglés	Dominio de tecnologías de comunicación, informática, redes e internet	Dominar técnicas de persuasión y negociación
	Especialista en Segmentos de Mercado	Generar planes de previsión afectados por el entorno (PESTE)	Dominar técnicas de Planeación Estratégica y Operacional aplicados a mercados	Dominar tecnologías de medios de comunicación, informática, redes e internet	Dominar técnicas de persuasión y negociación	Dominar Idioma Inglés

INGENIEROS DE MKT	Puesto de Trabajo	Competencias Conductuales Especiales				
	Ing. de Mercadotecnia Sr. (Automatización)	Comunicación	Productividad y calidad	Logro de Objetivos	Planeación Estratégica	Conocimiento de los clientes
	Especialista en Segmentos de Mercado	Integridad	Comunicación	Logro de Objetivos	Negociación	Conocimiento de los clientes

Vicepresidencia o Dirección: Vicepresidente de Mercadotecnia y Desarrollo Internacional
Reporta a: Gerente
Puestos: Coordinador / Ing.
Aplica para Coordinador de Promoción
Ing. de Diseño

COMPETENCIAS COMUNES PARA EL PUESTO

 Competencias Técnicas	B Competencias Conductuales	 Competencias del Negocio
---	--	--

Conocer fundamentos de Mkt	Innovación	Soluciones Integrales
Aplicar técnicas de diseño	Toma de Riesgos	Rapidez
	Enfoque a Resultados	Productividad
	Trabajo en Equipo	Calidad e imagen
	Responsabilidad Personal	Visión de Negocio

**Nota: Las competencias de cada una de las categorías son las más importantes para la función.
¿ QUE ES LO QUE DEBES SABER ?**

COORDINADOR / ING.	Puesto de Trabajo	Competencias Técnicas Especiales				
	Coordinador de Promoción	Crear medios con alto nivel de persuasión sobre una base de creatividad	Dominar técnicas de Comunicación y Medios	Administrar proyectos de comunicación		
Ing. de Diseño	Crear medios con alto nivel de persuasión sobre una base de creatividad	Dominar técnicas de diseño	Manejar diseño editorial e impresos	Dominar paquetería gráfica y electrónica (html, java, etc)		

INGENIEROS DE MKT	Puesto de Trabajo	Competencias Conductuales Especiales				
	Ing. Coordinador de Promoción	Manejo del tiempo	Facilitación	Planeación a Corto Plazo	Manejo de Detalles	Construye relaciones
	Ing. de Diseño	Comunicación	Curioso	Planeación a Corto Plazo	Manejo de Detalles	Pensamiento Analítico

Vicepresidencia o Dirección: Vicepresidente de Mercadotecnia y Desarrollo Internacional
Reporta a: Vicepresidente de Mercadotecnia y Desarrollo Internacional
Puestos: Gerente
Aplica para: Gerente de Mkt Distribución Equipos Estándar
Gerente de Mkt Distribución Equipos de Ingeniería
Gerente de Mkt Media y Alta Tensión
Gerente de Mkt Control y Automatización
Gerente de Análisis de Mercado
Gerente de Normas y Especificaciones
Gerente del Instituto Schneider
Gerente de Desarrollo Estratégico

COMPETENCIAS COMUNES PARA EL PUESTO

• Competencias Técnicas	B Competencias Conductuales	✍ Competencias del Negocio
Aplicar el análisis financiero	Innovación	Soluciones Integrales

Elaborar planes y análisis de Mkt Operacional Industrial	Toma de Riesgos	Rapidez
Hacer análisis y planes de Mkt Estratégico	Enfoque a Resultados	Productividad
Dominar el idioma Inglés	Trabajo en Equipo	Calidad e imagen
	Responsabilidad Personal	Visión de Negocio

**Nota: Las competencias de cada una de las categorías son las más importantes para la función.
¿ QUE ES LO QUE DEBES SABER ?**

GERENTES DE AREA	Puesto de Trabajo	Competencias Técnicas Especiales				
	Gerente de Mkt Distribución B.T. Equipos Estándar	Generar planes de previsión afectados por el entorno económico				
	Gerente de Mkt Distribución Equipos de Potencia	Generar planes de previsión afectados por el entorno económico				
	Gerente de Segmentos de mercados y automatización	Generar planes de previsión afectados por el entorno económico				
	Gerente de Mkt Control	Generar planes de previsión afectados por el entorno económico				

Gte. De Análisis de Mercado, Desarrollo Internac. y Desarrollo de Herram. de Cotización	Generar planes de previsión afectados por el entorno económico	Generar planes de promoción de productos mexicanos en Latino América y Caribe			
--	--	---	--	--	--

¿ QUE ES LO QUE DEBES SABER ?

GERENTES DE AREA	Puesto de Trabajo	Competencias Técnicas Especiales				
	Gerente de Normas y Especificaciones	Establecer y Desarrollar Estrategias de Normalización & Certificación	Establecer y Desarrollar Estrategias de Especificación	Planear y Desarrollar Proyectos		
	Gerente del Instituto Schneider	Generar planes de previsión afectados por el entorno económico	Generar planes de introducción de equipamiento Didáctico	Generar planes globales de capacitación, herramientas de trabajo y de administración.	Establecer convenios y Alianzas	
	Gerente de Desarrollo Estratégico	Establecer estrategias para proyectos de fusiones y adquisiciones	Analizar implicaciones legales y financieras	Establecer convenios	Analizar el negocio en orden Due Diligence	



GERENTES DE AREA	Puesto de Trabajo	Competencias Conductuales Especiales				
	Gerente de Mkt Distribución B.T. Equipos Estándar	Pensamiento Analítico y Global	Negociación	Logro de Objetivos	Comunicación	Planeación Estratégica
	Gerente de Mkt Distribución Equipos de Potencia	Pensamiento Analítico y Global	Negociación	Logro de Objetivos	Comunicación	Construye Relaciones
	Gerente de Segmentos de mercados y automatización	Pensamiento Analítico y Global	Negociación	Logro de Objetivos	Comunicación	Construye Relaciones
	Gerente de Mkt Control	Pensamiento Analítico y Global	Negociación	Logro de Objetivos	Comunicación	Construye Relaciones

Gte. De Análisis de Mercado, Desarrollo Internac. y Desarrollo de Herram. de Cotización	Pensamiento Analítico y Global	Negociación	Logro de Objetivos	Comunicación	Planeación Estratégica
Gerente de Normas y Especificaciones	Pensamiento Analítico	Negociación	Planeación a corto, mediano y largo plazo	Comunicación	Construye Relaciones
Gerente del Instituto Schneider	Pensamiento Analítico y Global	Negociación	Logro de Objetivos	Comunicación	Facilitación

GERENTES DE AREA	Puesto de Trabajo	Competencias Conductuales Especiales				
	Gerente de Desarrollo Estratégico	Integridad	Negociación	Logro de Objetivos	Comunicación	Facilitación

Vicepresidencia o Dirección: Vicepresidente de Mercadotecnia y Desarrollo Internacional
Reporta a: Gerente
Puestos: Ingeniero de Mkt
Aplica para Ing. Mercadotecnia Analista de Mercado Sr.
Ing. Mercadotecnia Sr. Analista de Mercadotecnia
Ing. Técnico Comercial Sr. Ing. de Especificaciones
Ing. de Normas Promotor Técnico Industrial
Ing. de Normas Jr. Ing. de Entrenamiento

COMPETENCIAS COMUNES PARA EL PUESTO

 Competencias Técnicas	B Competencias Conductuales	 Competencias del Negocio
---	--	--

Dominar técnicas de Mkt	Innovación	Soluciones Integrales
Aplicar finanzas básicas en el desarrollo de proyectos de Mkt	Toma de Riesgos	Rapidez
Administrar proyectos	Enfoque a Resultados	Productividad
Dominar el conocimiento técnico y Mkt de los productos, servicios y aplicaciones.	Trabajo en Equipo	Calidad e imagen
	Responsabilidad Personal	Visión de Negocio

Nota: Las competencias de cada una de las categorías son las más importantes para la función.

¿ QUE ES LO QUE DEBES SABER ?

INGENIEROS DE MKT	Puesto de Trabajo	Competencias Técnicas Especiales				
	Ing. de Mercadotecnia	Proponer planes de previsión afectados por el entorno (PESTE)	Interpretar los conceptos financieros y económicos .	Dominar Idioma Inglés	Dominio de tecnologías de comunicación e informática	Dominar técnicas de persuasión
	Ing. de Mercadotecnia Sr.	Generar y realizar planes de previsión afectados por el entorno (PESTE)	Interpretar los conceptos financieros y económicos .	Dominar Idioma Inglés	Dominio de tecnologías de comunicación e informática	Dominar técnicas de persuasión
	Ing. Técnico Comercial Sr.	Elaborar sistemas, programas, métodos y manuales	Interpretar los conceptos financieros y económicos .	Dominar el Idioma Inglés	Dominar tecnologías de comunicación e informática	Dominar técnicas de persuasión

Ing. de Normas	Analizar y desarrollar Normas de equipo eléctrico	Analizar y evaluar técnicamente nuestra oferta de productos	Analizar y evaluar técnicamente oferta de competidores	Desarrollar Procedimientos de Certificación	Crear / Desarrollar herramientas electrónicas que soporten N&C
Ing. de Normas Jr.	Analizar y desarrollar Normas de equipo eléctrico	Analizar y evaluar técnicamente nuestra oferta de productos	Analizar y evaluar técnicamente oferta de competidores	Desarrollar Procedimientos de Certificación	Crear / Desarrollar herramientas electrónicas que soporten N&C

¿ QUE ES LO QUE DEBES SABER ?

INGENIEROS DE MKT	Puesto de Trabajo	Competencias Técnicas Especiales				
	Analista de Mercado Sr.	Dominar técnicas de análisis de mercado.	Dominar las herramientas informáticas y manejo de bases de datos	Dominar el Idioma Inglés	Interpretar los conceptos financieros y económicos .	Dominar técnicas de Planeación Estratégica y Operacional
	Analista de Mercadotecnia	Dominar técnicas de análisis de mercado.	Dominar las herramientas informáticas y manejo de bases de datos	Dominar el Idioma Inglés	Interpretar los conceptos financieros y económicos .	Dominar técnicas de persuasión

Ing. de Especificaciones	Conocimiento de mercado industrial y construcción nacional	Analizar y entender necesidades técnicas y comerciales de clientes	Planear / desarrollar actividades de Prospección / Prescripción	Crear / desarrollar herramientas electrónicas de Prescripción	Conocer / Analizar fortalezas / debilidades de la competencia
Ing. de Entrenamiento	Dominar las técnicas de Pedagogía y Diseño Instruccional	Dominar tecnologías de Distrib. y/o Autom. de comunicación e informática	Elaborar y administrar programas de capacitación	Conocer lo básico del idioma Inglés	
Ing. de Entrenamiento Sr.	Dominar las técnicas de Pedagogía y Diseño Instruccional	Asesorar y entrenar al ing. de entrenamiento y clientes internos	Cotizar y negociar con el cliente los servicios de capacitación	Elaborar, supervisar y administrar el programa de capacitación	Dominar el idioma inglés

INGENIEROS DE MKT	Puesto de Trabajo	Competencias Conductuales Especiales				
	Ing. de Mercadotecnia	Integridad	Negociación	Logro de Objetivos	Manejo de Detalles	Iniciativa
	Ing. de Mercadotecnia Sr.	Integridad	Negociación	Logro de Objetivos	Toma de Decisiones	Iniciativa
	Ing. Técnico Comercial Sr.	Integridad	Negociación	Logro de Objetivos	Manejo de Detalles	Iniciativa

Ing. de Normas	Pensamiento General y Analítico	Facilitación	Planeación Corto y Mediano Plazo	Productividad y calidad	Construye relaciones
Ing. de Normas Jr.	Pensamiento General y Analítico	Facilitación	Planeación Corto y Mediano Plazo	Productividad y calidad	Construye relaciones
Analista de Mercadotecnia	Integridad	Negociación	Logro de Objetivos	Manejo de Detalles	Iniciativa
Ing. de Especificaciones	Pensamiento General y Analítico	Facilitación	Planeación Corto y Mediano Plazo	Productividad y calidad	Construye relaciones

INGENIEROS Y ANALISTAS	Puesto de Trabajo	Competencias Conductuales Especiales				
	Promotor Técnico Industrial	Integridad	Negociación	Logro de Objetivos	Manejo de Detalles	Iniciativa
	Ing. de Entrenamiento	Facilitación	Negociación	Logro de Objetivos	Manejo de Detalles	Iniciativa
