



UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS Y
PUESTOS DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO SINDICALIZADO





CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	4
CONCEPTO DE COMPETENCIA	4
BENEFICIOS A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON EL MODELO DE COMPETENCIAS	5
ANTECEDENTES	7
PROGRAMA DE COMPACTACIÓN	8
MULTIFUNCIONALIDAD	9
METODOLOGÍA	10
CATÁLOGO DE COMPETENCIAS	10
FLUJO DE COMPETENCIAS	10
NIVELES DE DOMINIO	11
DEFINICIONES CON MANIFESTACIÓN CONDUCTUAL POR NIVEL	12
CAPACIDAD INTELECTUAL	12
ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	13
PENSAMIENTO CREATIVO	13
ACTITUD DE SERVICIO	14
COMUNICACIÓN EFECTIVA	14
TRABAJO EN EQUIPO	15
INTELIGENCIA EMOCIONAL	15
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	16
INTEGRIDAD	16
DESCRIPCIONES Y PERFILES DE PUESTO	17
CONCEPTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO	17
TIPOS DE PUESTO	17
NIVELES DE COMPETENCIA DEFINIDOS POR PUESTO	19
REQUISITOS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	19



AUXILIAR OPERATIVO	20
TÉCNICO OPERATIVO	22
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	24
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	26
TÉCNICO PROFESIONAL	28



MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Los tradicionales criterios para la selección, capacitación, desarrollo y evaluación del personal en las organizaciones han sido rebasados, ya sea paulatina o repentinamente, debido a los impactos que conlleva el avance en las tecnologías y las nuevas formas de organización productiva que demandan de nuevos perfiles ocupacionales. Por esta razón se vuelve clave el seleccionar a la mejor persona para cada puesto, sin caer en elegir a la mejor persona disponible que la organización pueda encontrar, sino a la persona adecuada para el puesto. Alrededor del mundo cada vez más empresas incorporan la gestión de Recursos Humanos basada en competencias laborales como una herramienta que impulsa la productividad y la competitividad.

Son innumerables los puestos que han perdido su razón de ser en las organizaciones, así como los huecos que las nuevas necesidades generan. La calificación o nivel educativo requerido para obtener un puesto era uno y para todo el tiempo; ahora, la actualización permanente es una necesidad viva. El mejor empleado o trabajador ya no es quien tiene más años trabajando para la organización, sino quien toma más iniciativas, identifica y resuelve problemas, comprende la visión de la organización y se alinea con ella en sus comportamientos. En otras palabras: quién es más competente.

La Universidad de Guadalajara ha comprendido esta dinámica económico-social y está reorientando sus currículos hacia la formación por competencias, en las licenciaturas que imparte tanto presencial como virtualmente. La estructura organizacional de la Universidad se está replanteando a la luz de esta dinámica también. La gestión por competencias es una forma de organizar el capital humano de las empresas e instituciones, identificando y gestionando el valor que aportan las personas desde su cargo, a los resultados esperados por su organización.

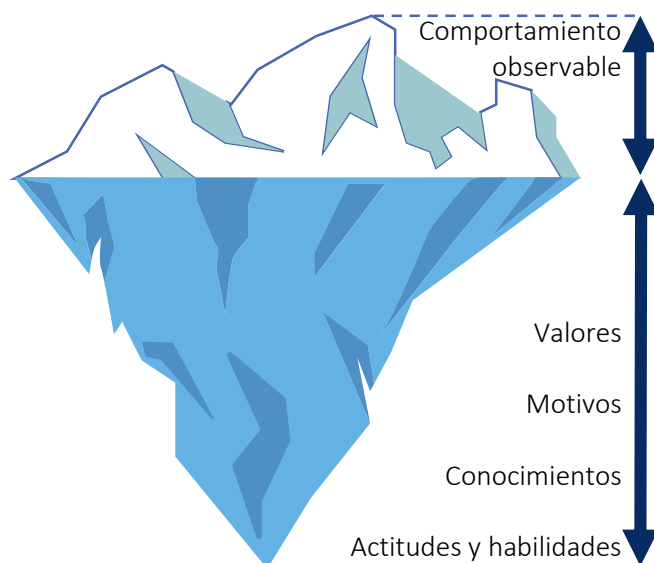
CONCEPTO DE COMPETENCIA

El modelo de selección por competencias tiene su origen en el trabajo de David C. McClelland, a quien le fue requerido durante la década de 1960 desarrollar un sistema con el fin de mejorar la selección del personal diplomático; con lo cual inició su investigación buscando una muestra de los considerados “mejores diplomáticos” y aquellos considerados “normales” en una escala de desempeño. Al analizar y sistematizar los resultados arrojados por las entrevistas logró identificar ciertas características personales que todo el personal poseía, sin embargo, en aquellos catalogados como los “normales” sólo se presentaban esas características de manera parcial u ocasional.

En una línea similar, Richard Boyatzis se propuso identificar factores subyacentes en los individuos asociados con su desempeño, llegando a la conclusión de que, los comportamientos observables (competencias), tienen



un referente directo con los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y motivación que tienen los individuos. Lyle y Signe Spencer propusieron una representación a manera de iceberg:



Santiago Pereda siguiendo a Boyatzis define competencia como “conjunto de comportamientos observables que está causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”. Agustín Ibarra la define como “la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”.

BENEFICIOS A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON EL MODELO DE COMPETENCIAS

Aplicar un modelo por competencias para la gestión de recursos humanos aporta un gran número de beneficios, de los cuales se identifican 4 principales que tienen relación directa y por la tanto mantienen una constante influencia entre sí:

1. *Seleccionar*

- ✓ Los requerimientos de selección de personal son más claros y específicos.
- ✓ Las contrataciones se basan en lo que la Institución necesita y no en lo que se pueda encontrar.
- ✓ El proceso de selección utiliza una estructura específica con parámetros definidos.
- ✓ Se logran identificar competencias, así como fortalezas y áreas de oportunidad para enfocar adecuadamente los esfuerzos.



II. Entrenar

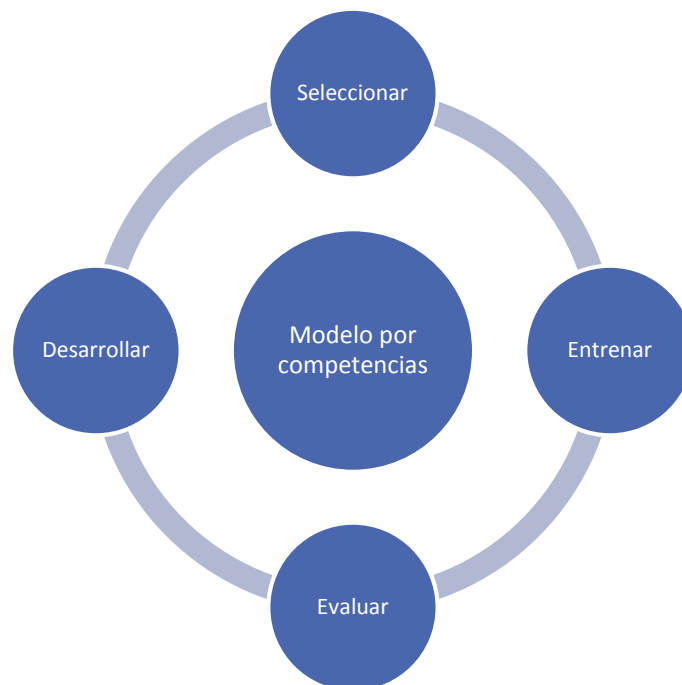
- ✓ Se enfocan los esfuerzos en las competencias que se identifican con áreas de oportunidad y explotando al mismo tiempo las fortalezas.
- ✓ Para desarrollar planes de capacitación y entrenamiento que estén alineados con las necesidades y estrategias Institucionales.
- ✓ La inversión de tiempo y dinero se hace más eficiente y eficaz.
- ✓ Ayuda a identificar en dónde se encuentra el desarrollo de cada persona y hasta dónde se busca llevarlo.

III. Evaluar

- ✓ Enfoca los parámetros de medición de desempeño para identificar el potencial de cada persona.
- ✓ Ayuda a que la evaluación de desempeño tenga metas claras sobre qué es lo que se espera.
- ✓ Provee de información valiosa a cada trabajador para que puedan identificar áreas de oportunidad personales y así enfocar sus esfuerzos en la mejora.

IV. Desarrollar

- ✓ Define claramente los requisitos para promoción.
- ✓ Brinda apoyo para definir si el trabajador está listo para la promoción.
- ✓ Establece hitos claros que permiten identificar a dónde se pretende llegar y lo que se requiere para alcanzarlo.



ANTECEDENTES

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2014-2030 de la Universidad de Guadalajara fue creado en respuesta a la gran variedad de logros y desafíos a los que se enfrenta la Institución, dicho plan construye la visión del futuro de excelencia académica analizando las condiciones y el contexto en el que se encuentra, siempre considerando las condiciones internas a fin de conocer todos los factores que pueden influenciar al mejoramiento de la Institución.

El PDI 2014-2030, define ***“las directrices o los ejes de acción que movilizarán los recursos de la Institución y motivarán a sus actores a emprender cambios e incrementar sus capacidades, a fin de abrir el camino para llegar a la meta de la excelencia académica y social de la universidad”***. De esto se desprenden una serie de acciones contenidas dentro de varios Ejes Temáticos que engloban totalmente el contexto Institucional; dentro del Eje temático de Gestión y Gobierno, el objetivo 15 contempla el ***“Fortalecimiento de la gestión y gobernanza universitarias”*** y plantea las siguientes estrategias:

- ✓ Profundizar los procesos de desconcentración y descentralización de la Red Universitaria, que contribuya a la más eficiente toma de decisiones bajo un principio de subsidiariedad y sostenibilidad.
- ✓ Vincular el presupuesto universitario con las prioridades establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional y fortalecer las instancias de planeación en toda la Red Universitaria, para agilizar procesos y ejercer mejor los recursos.
- ✓ Agilizar la administración universitaria para avanzar hacia esquemas de acreditación institucional, por medio de la actualización normativa, simplificación de procedimientos, entre otras acciones que faciliten el logro de las metas de la Institución.
- ✓ Implementar acciones para reducir las asimetrías y rezagos entre las entidades de la Red, respetando la diversidad y ventajas competitivas regionales.

Para la implementación y el cumplimiento de los objetivos y metas del PDI se deberán crear planes específicos, llevados a cabo por las instancias correspondientes de la Secretaría General, estableciendo sus propios objetivos, estrategias y métricas en alineación con el PDI.

En el **Dictamen 11/2007/091**, se aprueba la creación de la Coordinación General de Recursos Humanos (CGRH), adscrita a la Secretaría General; en dicho documento se estipulan las necesidades que la CGRH será capaz de atender y además se mencionan sus atribuciones, las cuales están contempladas en el artículo Resolutivo Tercero y se mencionan, entre otros, los siguientes puntos:

- ✓ Coordinar y supervisar los procesos de ingreso, promoción, permanencia y estímulos del personal académico y administrativo.
- ✓ Mantener actualizados los perfiles de puesto del personal administrativo.
- ✓ Implementar conjuntamente con las dependencias de la Red Universitaria los programas de formación,



- ✓ Coordinar en el conjunto de las entidades de la Red Universitaria la evaluación del impacto de los programas de formación, actualización y capacitación del personal, en el desarrollo Institucional.
- ✓ Regular y administrar las partidas generales de salarios y prestaciones.

PROGRAMA DE COMPACTACIÓN

Posterior a la realización de un detenido y minucioso análisis que derivó en la creación del Programa de Compactación, se concluye que éste podrá atender a las siguientes situaciones Institucionales que fueron revisadas:

- ✓ Diseñar perfiles de puestos para el personal administrativo que reconozcan la multifuncionalidad que demandan los nuevos puestos de trabajo y necesidades institucionales.
- ✓ Reconocer el esfuerzo del personal administrativo, eliminando los niveles salariales de las categorías, ya que en la práctica no existe una diferenciación de responsabilidades entre un nivel y otro.
- ✓ Contribuir al mejoramiento de la prestación de los servicios que brindan los trabajadores Universitarios, así como a su desarrollo profesional.
- ✓ Promover al personal administrativo con base en el mérito y no exclusivamente a la antigüedad.
- ✓ Garantizar el seguimiento y continuidad de los procesos y programas institucionales.

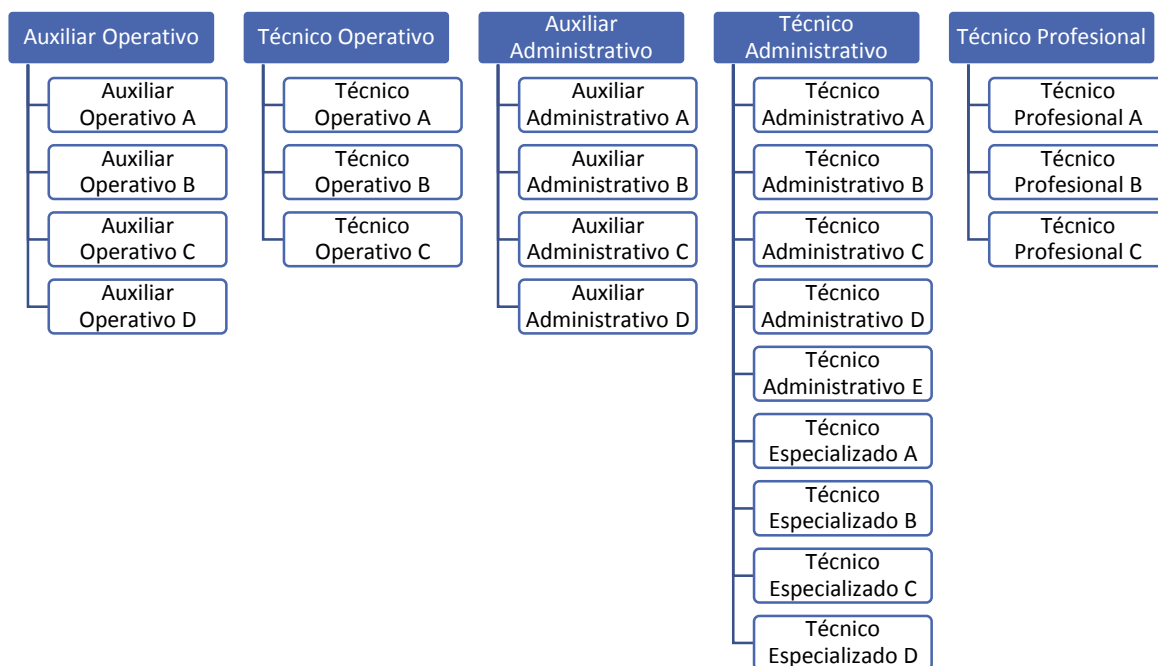
Este programa Institucional tiene como objetivo el **promover el desarrollo de múltiples competencias y fomentar la multifuncionalidad laboral del personal administrativo sindicalizado** y contempla las siguientes acciones:

- ✓ Compactación de 23 categorías del tabulador sindical a 5 y el diseño de perfiles de puestos flexibles; esta información se concentra en un solo documento: el nuevo Catálogo de Competencias y Puestos del Personal Administrativo Sindicalizado, que se contiene en el presente documento.
- ✓ Promoción con base en evaluación de competencias.
- ✓ Capacitación orientada a la atención de necesidades institucionales específicas.

La compactación del tabulador administrativo sindicalizado es el resultado de una política institucional y consiste en fusionar los niveles de las categorías dejando solo puestos multifuncionales, tomando en consideración los perfiles existentes de los puestos contenidos en el Catálogo de Competencias y Puestos del Personal Administrativo Sindicalizado.



Esta reestructuración adopta la siguiente forma:



La compactación de puestos implica que todos los niveles de cada rama se conviertan en uno solo, al suprimir las categorías diferenciadas por letras, de tal forma que cada empleado será reasignado hasta el tope de su rama, con la intención de que sea capaz de desempeñar toda la variedad de actividades que se contemplaban en cada uno de los niveles, lo que al final representa un beneficio a la Institución ya que, el unificar las categorías implica que cada empleado sea capaz de desempeñar cualquier actividad contemplada dentro de su propia rama y el empleado recibirá una remuneración en concordancia con dicha multifuncionalidad. Esta medida abre la posibilidad de desarrollar, en cada trabajador, una visión más amplia de las implicaciones generales de los procesos Institucionales, dando apertura para que cada empleado pueda generar una mayor variedad aportaciones que abonen a un mejor y más eficiente desempeño de sus actividades. Si las necesidades cambian, se puede contar con que todo el personal tiene la misma capacitación y es capaz de realizar las mismas funciones sin importar el lugar en el que se desempeñe.

MULTIFUNCIONALIDAD

Se define como el diseño de puestos de trabajo que permitan al personal desempeñar una variedad de funciones laborales que tradicionalmente se pudieran concebir como separadas de tal forma que, si una función de trabajo requiere múltiples actividades, será necesario cierto grado de capacitación para permitir que el individuo logre desempeñarse adecuadamente. Cuando se habla de multifuncionalidad es importante que los empleados consideren que el beneficio principal será la adquisición y el desarrollo de nuevas habilidades que podrán ser de utilidad para el desempeño de sus funciones y que, sobre todo apoyan a la Institución a proporcionar un mejor servicio al público y a usuarios en general.



METODOLOGÍA

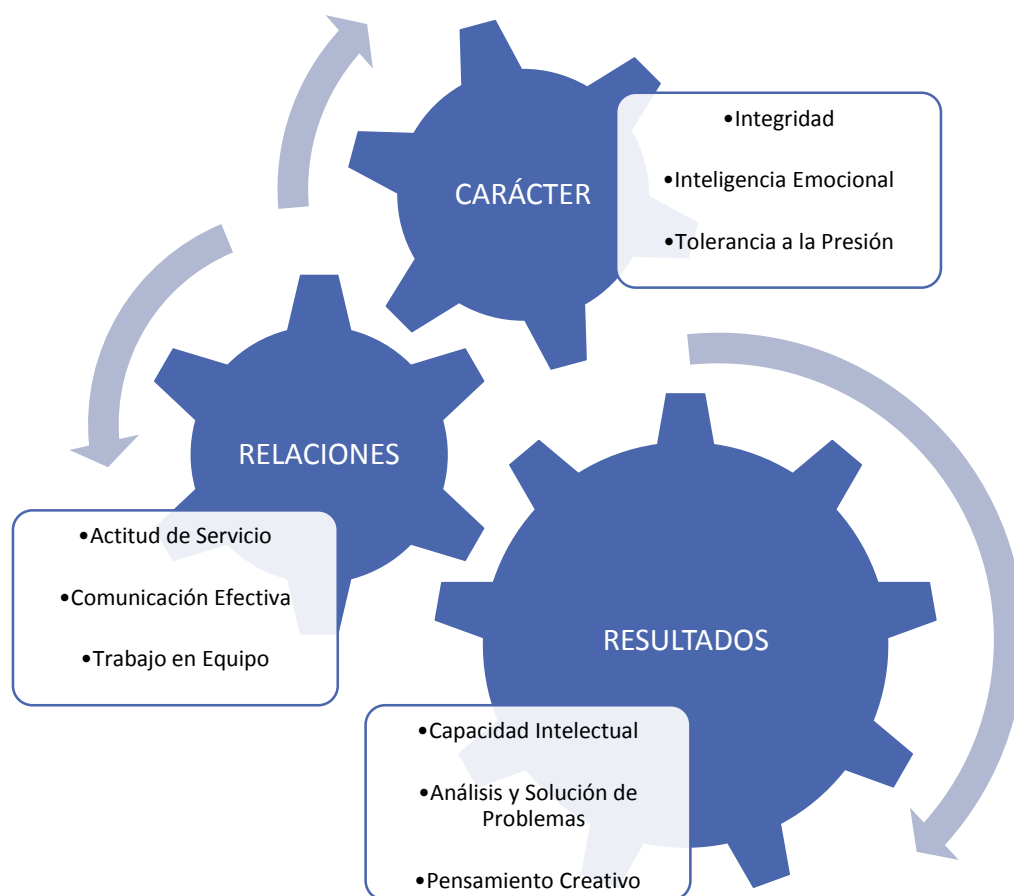
- ✓ La CGRH solicitó a los titulares de las dependencias de la red que llenaran perfiles de puesto con base en las actividades que sus empleados llevan a cabo y las propias necesidades de cada dependencia. Esta información fue procesada durante el año 2015, de tal manera que se unificaron los perfiles siendo delimitados por cada rama.
- ✓ En una segunda instancia, durante el período 2016-2017, el área de evaluación de personal de la CGRH se llevó la tarea de recibir, analizar y organizar las solicitudes de evaluación de todas las dependencias, con la finalidad de unificar un perfil de puesto para cada rama. Estas solicitudes tomaban en consideración las evaluaciones para el personal que fuese candidato a promoción, así como para nuevos ingresos.
- ✓ Con la información obtenida de ambas fuentes, se logró conjuntar un listado de todas las actividades realizadas por personal Administrativo Sindicalizado, para posteriormente generar una encuesta que incluyó cada una de esas actividades. En este instrumento, cada empleado Sindicalizado elegía, de una lista indiferenciada, cuáles actividades realiza en su jornada laboral, así como la periodicidad en la que son realizadas. Una vez que el empleado enlista lo que hace en su jornada, el jefe directo se lleva la tarea de validar la realización de cada actividad y su periodicidad.
- ✓ Al agrupar las actividades, se generó perfil único por rama, dando lugar a las cinco categorías que conforman el nuevo tabulador salarial del personal administrativo sindicalizado, los cuales son agrupados en el nuevo Catálogo de Competencias y Puestos del Personal Administrativo Sindicalizado.

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

FLUJO DE COMPETENCIAS

Para que un trabajador alcance el máximo desempeño, requiere más que el dominio de una competencia, ya que éstas tienen una importante relación entre sí y trabajan en conjunto para se realice una integración total del trabajo de cada persona y así lograr obtener los mejores resultados. Al agrupar las competencias de la Institución, se identifica que, tanto la manera en la que se relacionan unos con otros, como la aportación distintiva individual del trabajador y por lo tanto sus resultados; en conjunto completan un ciclo que es fundamental para el desarrollo óptimo de sus actividades.





NIVELES DE DOMINIO

El nivel de dominio de una competencia está asociado al grado de profundización con el que se requiere trabajar con una competencia en cada uno de los cargos a desempeñar, por lo que no todos los puestos requieren el mismo grado de dominio; esto siempre depende del alcance de acción y decisión de cada puesto. Para este catálogo se manejarán los siguientes niveles de dominio:

DEFICIENTE (0): No alcanza a demostrar que posee la competencia. Este nivel no es lo esperado y por lo tanto no es aceptable.

BÁSICO (1): La persona es capaz de demostrar que posee la competencia al grado de saber qué hacer, sin embargo, requiere constante supervisión.

INTERMEDIO (2): La persona es capaz de demostrar que posee la competencia al grado de saber qué hacer y sólo requiere supervisión ocasionalmente.

SUPERIOR (3): La persona es capaz de demostrar que posee la competencia al grado de saber qué hacer y no requiere supervisión.

AVANZADO (4): La persona es capaz de demostrar que posee la competencia al grado de saber qué hacer, no requiere supervisión y además logra compartir su conocimiento.

DEFINICIONES CON MANIFESTACIÓN CONDUCTUAL POR NIVEL

Para poder identificar el grado de dominio que una persona posee sobre alguna competencia en específico, es necesario establecer en qué consiste la variable a evaluar y cuáles son las manifestaciones conductuales que se asocian con la misma, así como sus niveles de dominio.

CAPACIDAD INTELECTUAL

Implica desempeñar un amplia variedad de tareas mentales que requieren de concentración, haciendo uso de toda su capacidad y habilidades mentales como la lógica, vocabulario, comprensión, aritmética, clasificación y diferenciación. Implica tener fundamentos, información y conocimientos.

DEFICIENTE (0): No logra desempeñar actividades mentales que demanden concentración dentro de su área de trabajo. En raras ocasiones demuestra hacer uso de sus habilidades mentales al desempeñar sus actividades laborales.

BÁSICO (1): Es capaz de desempeñar una limitada cantidad de actividades mentales que demanden concentración dentro de su área de trabajo. En pocas ocasiones demuestra hacer uso de sus habilidades mentales al desempeñar sus actividades laborales.

INTERMEDIO (2): Demuestra hacer uso de varias de sus habilidades mentales al realizar sus actividades laborales y es capaz de desempeñar pocas actividades mentales, necesarias en su área de trabajo, simultáneamente.

SUPERIOR (3): La mayoría de sus habilidades mentales siempre son demostradas durante su desempeño laboral ya que puede desempeñar varias actividades mentales simultáneamente al desarrollar su trabajo.

AVANZADO (4): El constante uso de todas sus habilidades mentales siempre se demuestra cuando logra resolver eficazmente las situaciones a las que se enfrenta y puede desempeñar una gran cantidad de actividades mentales simultáneamente.



ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Implica analizar, identificar y estructurar una situación en la que el resultado sale de lo planeado, haciendo uso de los recursos de forma eficaz y eficiente, se determinan soluciones efectivas en un intervalo de tiempo oportuno.

DEFICIENTE (0): Se percata de un problema hasta que sus compañeros se lo mencionan y no hace nada al respecto a menos que se lo indiquen. Por lo general sus resultados son negativos.

BÁSICO (1): Antes de actuar, requiere confirmar con su jefe directo y sólo atiende aquello que le afecta directamente. No considera alternativas de solución.

INTERMEDIO (2): Identifica problemas justo cuando detonan y alcanza a tomar decisiones carentes de objetividad. Usualmente asume las consecuencias de sus decisiones.

SUPERIOR (3): Logra identificar oportunamente los problemas y adopta decisiones acertadas rápidamente. Busca soluciones que permitan prevenir la repetición del mismo problema. Su análisis y decisiones son objetivas, considerando áreas externas de impacto.

AVANZADO (4): Anticipa posibles problemas, muestra objetividad absoluta en la toma de decisiones, siempre analiza y reflexiona. Implementa acciones a partir de diferentes posibles soluciones. Siempre asume responsabilidad por sus decisiones. Comparte sus hallazgos, generando aprendizaje incluso en otras áreas.

PENSAMIENTO CREATIVO

Es la capacidad para encontrar formas nuevas y mejores de trabajar, enriqueciendo los métodos y procedimientos de su área.

DEFICIENTE (0): Es incapaz de generar ideas de mejora y propuestas para su área de trabajo.

BÁSICO (1): Cuando es necesario enfrenta los desafíos cotidianos de su área de trabajo proponiendo métodos ya conocidos y probados.

INTERMEDIO (2): Enfrenta los desafíos cotidianos probando algunas nuevas formas o alternativas de mejora para conseguir mayores resultados.

SUPERIOR (3): Logra proponer alternativas originales para mejorar procedimientos y métodos de trabajo de su área, pero no siempre alcanza a dimensionar su viabilidad.

AVANZADO (4): Las alternativas o mejoras que propone son originales, novedosas viables y eficaces, aprovechando los recursos existentes.



ACTITUD DE SERVICIO

Implica realizar el trabajo con base en las necesidades y demandas de los usuarios, priorizando en todo momento su satisfacción y el respeto a los lineamientos y políticas institucionales.	DEFICIENTE (0): No demuestra sensibilidad ante las necesidades de los usuarios.
	BÁSICO (1): Demuestra sensibilidad y comprensión de las necesidades del usuario, sin embargo, no realiza acciones para satisfacerlas en tiempo y forma.
	INTERMEDIO (2): Refleja confianza en su trato con el usuario, analiza sus necesidades y en ocasiones logra cubrirlas oportunamente.
	SUPERIOR (3): Siempre se muestra amable y servicial reflejando confianza. Todas sus actividades están orientadas a resolver las necesidades de los usuarios de una manera oportuna y satisfactoria.
	AVANZADO (4): Logra anticiparse a las necesidades de los usuarios, actúa con rapidez y asertividad en respuesta a las demandas asegurando la satisfacción total.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Capacidad para escuchar y entender al otro para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás de manera oral o escrita.	DEFICIENTE (0): Baja capacidad para expresar sus ideas de forma coherente y fluida, la comunicación verbal y no verbal son incongruentes, y la comunicación escrita es inapropiada.
	BÁSICO (1): Capacidad para comunicarse de forma estructurada, por lo general proporciona y obtiene información verbal adecuada, su comunicación escrita es deficiente.
	INTERMEDIO (2): Capacidad para escuchar activamente a sus interlocutores, comunicarse de forma clara y entendible, efectúa algunas preguntas para obtener la información deseada, comunicación escrita aceptable.
	SUPERIOR (3): Capacidad para comunicarse de forma verbal y escrita de forma eficiente de acuerdo al interlocutor con el que trata. Asegura de comprender y ser comprendida en los mensajes.
	AVANZADO (4): Capacidad para escuchar y seleccionar los medios más adecuados a fin de comunicarse de manera efectiva de forma oral y escrita. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la comunicación.



TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para colaborar y trabajar con los demás, formando parte de un grupo, anteponiendo los intereses grupales a los personales con el propósito de alcanzar los objetivos de la Institución.	DEFICIENTE (0): Es reservado por decisión propia, no comparte información ni trabaja en conjunto con los demás por considerar que no es parte de sus funciones.
	BÁSICO (1): Le cuesta trabajo compaginar con la visión del equipo, sin embargo, en contadas ocasiones recurre a los demás.
	INTERMEDIO (2): Generalmente trabaja de manera individual por considerar así, el asegurar el logro de objetivos, alcanza a reconocer las ventajas del trabajo en conjunto, lo que lo lleva a aportar ideas y trabajar en equipo en algunas ocasiones.
	SUPERIOR (3): Colabora activamente con su equipo de trabajo, siempre considerando la visión de los demás, logrando generalmente los objetivos institucionales.
	AVANZADO (4): Su trabajo incluye la coordinación con el resto de los miembros de su equipo y busca formar objetivos en común. Siempre anima la participación de los demás e impulsa sus ideas.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Capacidad para mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros.	DEFICIENTE (0): Baja capacidad para mantener el control de sus impulsos emocionales.
	BÁSICO (1): Capacidad de mantener la calma ante una tensión habitual que se produce en su trabajo, manteniéndose alejada del desencadenante de sus emociones.
	INTERMEDIO (2): Capacidad de mantener un lenguaje y tono de voz adecuado en las conversaciones a pesar de las quejas y/o provocaciones de otros.
	SUPERIOR (3): Capacidad de utilizar técnicas o hábitos específicos para controlar las emociones y la tensión, manejando adecuadamente la frustración ante los obstáculos frecuentes o las dificultades para conseguir los objetivos.
	AVANZADO (4): Capacidad de reconocer sus emociones y evitar que éstas afecten a su convivencia con otros. Infunde optimismo y confianza ante las situaciones complicadas. Manifiesta comprensión por las emociones de otros y ofrece ayuda para controlarlas.



TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar los objetivos perseguidos en tiempo y forma. Implica mantener un alto desempeño aún en situaciones de exigencia, tiempos cortos o jornadas largas.	DEFICIENTE (0): Baja capacidad de trabajar bajo presión de tiempo o urgencia, pierde precisión y calidad en el trabajo ante cualquier circunstancia inesperada. Necesita de la continua consulta a sus superiores en situaciones difíciles.
	BÁSICO (1): Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado. Trabaja con empeño y mantiene la orientación en el objetivo aún en circunstancias difíciles.
	INTERMEDIO (2): Capacidad de trabajar con perseverancia a fin de alcanzar los objetivos planteados. Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes cuidando las relaciones interpersonales, sin perder de vista los tiempos y prioridades.
	SUPERIOR (3): Capacidad para trabajar con determinación y firmeza alcanzando los objetivos planteados, propone procedimientos y métodos de trabajo a fin de garantizar la eficiencia y eficacia de las actividades inherente a su área, cuidando las relaciones interpersonales y prioridades.
	AVANZADO (4): Capacidad para trabajar en pro de las prioridades con firmeza y determinación en todo tipo de circunstancias mostrando un alto desempeño en el cumplimiento de los objetivos respetando en tiempo y forma, guiando a otros y manteniendo las buenas relaciones interpersonales.

INTEGRIDAD

Capacidad para comportarse en sintonía con los valores morales, las buenas costumbres, prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.	DEFICIENTE (0): Baja capacidad de pensar y actuar de forma congruente con los valores institucionales. Incompatibilidad con los lineamientos de trabajo.
	BÁSICO (1): Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las líneas de conducta que le exige la Institución.
	INTERMEDIO (2): Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres. Respeta los lineamientos institucionales alentando a sus compañeros a actuar de forma similar, es congruente entre su pensar y su actuar.
	SUPERIOR (3): Capacidad para guiar sus acciones y las de otros en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse como un ejemplo de conducta congruente con los valores institucionales.
	AVANZADO (4): Capacidad para guiar sus acciones y las de otros en función de los valores morales y las buenas costumbres; fomentar e inculcar en todos los integrantes de su área de trabajo el respeto por los valores institucionales; para construir relaciones interpersonales basadas en la honestidad de sus actos y ser un referente de congruencia.



DESCRIPCIONES Y PERFILES DE PUESTO

CONCEPTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Parte fundamental en la gestión de Recursos Humanos requiere que se defina una diferenciación específica entre las actividades que desempeña cada uno de los puestos de la organización, para lo cual se hace uso de lo que se conoce como descripción de puesto.

Una descripción de puesto es el documento que incluye información precisa y objetiva que identifica las tareas a cumplir; el contar con este documento, implica algunas ventajas, tales como:

- I. Precisan las actividades que debe de llevar a cabo el personal de cada puesto para así evitar duplicidades.
- II. Proporciona una concepción concreta y ordenada de un proceso que se realiza en una organización, con esto se ayuda a comprender más claramente el funcionamiento interno de la empresa, en especial porque esto implica una descripción de actividades, requerimientos y enlista los puestos responsables de su ejecución.
- III. Es el medio de orientación por excelencia para el personal de nuevo ingreso, de tal forma que se facilita su capacitación e incorporación a las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.
- IV. Ayudan a que se evite una alteración arbitraria de las rutinas de trabajo y las responsabilidades propias de cada puesto.
- V. Facilita las labores de evaluación de control interno y las auditorías.

TIPOS DE PUESTO

De manera general, estos documentos incluyen el detalle de las actividades específicas que se deben llevar a cabo de manera sistemática con una finalidad preestablecida en cada uno de los puestos que la Universidad requiere. Dentro de la Universidad se identifican 2 ramas básicas para catalogar el tipo de labores que se realizan y a su vez se diferencian en 5 puestos para cubrir las necesidades satisfactoriamente.

	RAMA OPERATIVA	•Auxiliar Operativo •Técnico Operativo
	RAMA ADMINISTRATIVA	•Auxiliar Administrativo •Técnico Administrativo •Técnico Profesional





NIVELES DE COMPETENCIA DEFINIDOS POR PUESTO

Debido a que cada uno de los puestos que se tienen en la Universidad son para desempeñar una variedad de actividades y a su vez cada uno posee diferente grado de responsabilidad, se vuelve importante definir cuáles son los niveles de dominio requeridos como mínimo para cada uno de ellos. Con base en las necesidades de la Universidad y las responsabilidades asignadas en cada puesto, se determina la siguiente estructura:

	Auxiliar Operativo	Técnico Operativo	Auxiliar Administrativo	Técnico Administrativo	Técnico Profesional
Capacidad Intelectual	1	2	2	3	4
Análisis y Solución de Problemas	1	3	2	3	4
Pensamiento Creativo	1	2	2	3	4
Actitud de Servicio	2	3	4	3	3
Comunicación Efectiva	1	2	2	3	4
Trabajo en equipo	2	3	3	3	4
Inteligencia Emocional	3	3	3	3	4
Tolerancia a la Presión	2	3	3	3	4
Integridad	3	3	3	3	4

REQUISITOS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Como cualquier otra institución o empresa, la Universidad requiere que su personal desempeñe diferentes actividades que al final son parte crucial de una adecuada gestión basada en la calidad y la atención a cualquier usuario. Cada tipo de puesto tiene diferentes requisitos mínimos y bajo su responsabilidad, una variedad de actividades y funciones que en conjunto aseguran el correcto desempeño de todas las áreas de la Institución.



AUXILIAR OPERATIVO



FUNCIONES GENERALES

Aseo general de las instalaciones y mobiliario.

Apoyo en actividades básicas de mantenimiento de instalaciones, equipos y muebles.

Apoyo en labores de jardinería.

Operación general y revisiones mecánicas básicas de vehículos.

Reportar cualquier tipo de anomalía o deterioro que se identifique dentro de las instalaciones y en cualquier equipo o material de la Dependencia.

Realizar cualquier otra función que le sea encomendada análoga a la naturaleza del puesto.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Ejecuta recorridos periódicos de inspección en las instalaciones de la Dependencia.
- ✓ Verifica y firma reporte de recepción y entrega de equipos, material, vehículos e instalaciones a su cargo para el desempeño de sus labores.
- ✓ Mantiene el orden en la Dependencia.
- ✓ Controla y registra la entrada y salida de personal, vehículos y equipo de la Dependencia.
- ✓ Enciende y apaga luces del interior y exterior de las instalaciones.
- ✓ Controla, vigila y opera equipo contra incendios y de emergencia.
- ✓ Opera aparatos de intercomunicación y vehículos asignados para la vigilancia.
- ✓ Activa y desactiva sistemas de seguridad instalados en la Dependencia.
- ✓ Realiza trabajos de pintura vinílica y esmalte en las superficies que le soliciten.
- ✓ Limpia y destapa tuberías y drenajes.
- ✓ Apoyo en actividades de mantenimiento general de instalaciones, equipos y muebles.
- ✓ Apoyo en actividades generales de electricidad, carpintería, albañilería y fontanería.
- ✓ Barrer y trapear pisos, patios, escaleras, banquetas, aulas, oficinas, auditorios, pasillos o cualquier otro espacio asignado.
- ✓ Limpiar baños, azulejos, ventanas, vidrios, persianas, trastes, utensilios, muros, butacas y borrar letreros.



- ✓ Limpiar mobiliario, equipo de oficina, cocina y pasamanos.
- ✓ Aplicar soluciones desinfectantes y utilizar detergentes.
- ✓ Acomodar y ordenar utensilios de cocina, así como cambiar garrafrones.
- ✓ Aspirar alfombras, sacudir estanterías, anaqueles, mesas, libros y libreros.
- ✓ Recolectar basura, separarla para reciclado y depositarla en los contenedores adecuados.
- ✓ Colocar insumos generales en los sanitarios.
- ✓ Decora y riega jardines, macetas y plantas
- ✓ Barrer pasto y remover otros desechos que estén en áreas verdes
- ✓ Acomodar macetas.
- ✓ Podar el pasto, arbustos y árboles.
- ✓ Apoyar en cualquier otra actividad de jardinería.
- ✓ Conducir vehículos institucionales a nivel local y foráneo para transportar personal o equipos.
- ✓ Revisar niveles de lubricación, fluidos, aceite, combustible, estado de batería y presión de llantas.



TÉCNICO OPERATIVO



FUNCIONES GENERALES

- Responsable de conservación y mantenimiento.
- Operador de vehículos y responsable de su correcto funcionamiento y mantenimiento.
- Apoyo al personal responsable de la supervisión de las actividades de limpieza y jardinería.
- Reportar cualquier tipo de anomalía o deterioro que se identifique dentro de las instalaciones y en cualquier equipo o material de la Dependencia.
- Elabora informes conforme le sean solicitados de las actividades desarrolladas y pendientes por desarrollar en sus áreas de responsabilidad.
- Realizar recorridos periódicos en apoyo al personal responsable de las áreas para asegurar el correcto desempeño de las actividades.
- Realizar cualquier otra función que le sea encomendada análoga a la naturaleza del puesto.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Instalar, reparar o modificar instalaciones eléctricas y equipo de baja y alta tensión.
- ✓ Instalar, reparar, limpiar y destapar tuberías, drenajes e instalaciones de fontanería.
- ✓ Apoyo en la supervisión de aplicación y preparación de pinturas, esmaltes u otros.
- ✓ Aplicar todo tipo de pintura, esmaltes, solventes, lacas, barniz e impermeabilizantes en muebles, inmuebles, instalaciones y equipo.
- ✓ Realiza actividades de carpintería, soldadura y albañilería.
- ✓ Revisa funcionamiento de bombas de aljibes y pozos profundos.
- ✓ Mantenimiento de aire acondicionado como colocar motores y compresores, limpiar filtros y mantenimiento de extractores.
- ✓ Revisar y mantener el equipo hidroneumático e hidráulico en óptimas condiciones.
- ✓ Desaguar cárcamos de aguas negras y agua pluvial, así como revisar sus niveles de aceite, ácido de baterías, agua y combustible.
- ✓ Verificar el correcto funcionamiento de sub-estaciones (paneles de control)
- ✓ Realiza mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas de alumbrado y energía eléctrica.
- ✓ Repara e instala aparatos telefónicos y eléctricos.



- ✓ Realiza trabajos de soldadura en piezas y reparara estructuras metálicas de oficinas, talleres, aulas, instalaciones deportivas, barandales y protecciones.
- ✓ Mantenimiento a ventiladores, bombas centrífugas y otros.
- ✓ Interpreta planos, diseños, croquis y diagramas de tubería, circuitos e instalaciones eléctricas y mecánicas.
- ✓ Encera y pule pisos, vestíbulos y corredores.
- ✓ Reemplaza accesorios dañados y coloca recubrimientos en madera, duela y formaica.
- ✓ Suministra los materiales, químicos y equipos generales para que el personal pueda desempeñar sus funciones, mientras controla el uso de los mismos.
- ✓ Propone alternativas y/o modificaciones para mejorar el desarrollo de los sistemas de trabajo.
- ✓ Prepara la tierra, siembra, fertiliza, poda, deshierba, fumiga y trasplanta todo tipo de árboles, plantas, pasto y demás áreas verdes.
- ✓ Realiza la propagación de pastos, plantas, arbustos y árboles.
- ✓ Controla plagas con procedimientos naturales o químicos.
- ✓ Conducir vehículos institucionales.
- ✓ Transportar personal, materiales o equipos.
- ✓ Revisar niveles de lubricación, fluidos, aceite, combustible, estado de batería y presión de llantas.
- ✓ Verificar el estado mecánico y llevar el control de las unidades, itinerarios, gastos de combustible y kilometraje recorrido del equipo de transporte.
- ✓ Responsable de asegurar que los mantenimientos mecánicos de la unidad se lleven a cabo por un especialista.



AUXILIAR ADMINISTRATIVO



FUNCIONES GENERALES

- Actividades secretariales, correspondencia y de atención a público en general.
- Apoyo en actividades de almacén y mensajería.
- Dominio básico de computación, como navegación en Internet, correo electrónico, Word, Excel y Power Point; así como cualquier otra plataforma digital de la Universidad.
- Apoyo en actividades contables.
- Apoyo en actividades administrativas, archivonomía y de logística.
- Apoyo en la prestación de servicios bibliotecarios.
- Apoyo para realizar reportes, estadísticas o redacciones informativas de cualquier aspecto inherente a su área de trabajo cuando le sea solicitado.
- Reportar cualquier tipo de anomalía o deterioro que se identifique dentro de las instalaciones y en cualquier equipo o material de la Dependencia.
- Realizar cualquier otra función que le sea encomendada análoga a la naturaleza del puesto.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Apoyar para recibir, registrar, revisar, acomodar, localizar y resguardar adecuadamente cualquier libro, publicación o documento que se encuentre bajo resguardo de la Biblioteca.
- ✓ Auxiliar para elaborar, actualizar y organizar el inventario de la Biblioteca.
- ✓ Atender a alumnos, docentes o usuarios en general en cualquier consulta inherente a la Biblioteca.
- ✓ Apoyar y orientar a los usuarios en sus consultas y dudas.
- ✓ Brindar apoyo para la mejora del inventario de la Biblioteca, sugiriendo adiciones pertinentes o bajas.
- ✓ Verifica, elabora y actualiza las credenciales de los usuarios.
- ✓ Actualizar las fichas de registro del material bibliográfico.
- ✓ Apoyar en los registros de las operaciones contables en conformidad con los lineamientos establecidos.
- ✓ Apoyo en la realización de conciliaciones bancarias.
- ✓ Apoyo en la elaboración y registro de documentos pertinentes para el área.



- ✓ Apoyo en la organización de los comprobantes de gastos y elaborar sus relaciones.
- ✓ Apoyo en trámites de preparación de la documentación necesaria para cobros o pagos.
- ✓ Apoyo en la elaboración de estados financieros.
- ✓ Reproducción, creación, transcripción y edición de archivos en Word, Excel y Power Point, dominando las herramientas a nivel básico.
- ✓ Hacer uso adecuado de Internet para apoyar en la realización de sus labores.
- ✓ Integración general de expedientes.
- ✓ Hacer uso adecuado y responsable de los equipos de oficina, incluyendo y no limitando a copiadora, computadora, engargoladora, guillotina o cualquier otro que se requiere para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Auxiliar en el control de los procesos administrativos de los trabajadores.
- ✓ Apoyo en la revisión y pago de nóminas.
- ✓ Apoyo en actividades generales que ayuden a proporcionar un mejor servicio a los alumnos, docentes o cualquier usuario ya sea de manera presencial o telefónica.
- ✓ Recepción, control y distribución de correspondencia y actualizar directorios de contactos.
- ✓ Mantener al día la agenda de su Jefe.
- ✓ Apoyo en actividades logísticas de juntas, reuniones o cualquier otro evento que se le solicite dentro o fuera de la Dependencia.
- ✓ Participar en actividades de control escolar como atender, registrar, capturar y respaldar trámites de alumnos y docentes.
- ✓ Atender personas en ventanillas para recepción de pagos diversos, así como realizar la entrega de solicitudes y venta de formas valoradas.
- ✓ Asegurar que los valores recibidos sean legales, mantener un control y resguardo adecuado de los mismos.
- ✓ Realizar cortes y arqueos de caja, así como registros generales de los movimientos efectuados.
- ✓ Recibir, entregar, verificar materiales y artículos de almacén para asegurar se mantengan inventarios correctos.
- ✓ Registrar y actualizar los movimientos de los artículos de almacén.
- ✓ Clasificar y acomodar los materiales resguardados en almacén.
- ✓ Apoyo en la elaboración de costeos.
- ✓ Entregar y recoger oficios, circulares, paquetes, boletines y cualquier otro documento o material que se le solicite ya sea dentro o fuera de la Dependencia.



TÉCNICO ADMINISTRATIVO



FUNCIONES GENERALES

Organizar y administrar los servicios bibliotecarios.

Colaborar en la prestación adecuada de servicios administrativos.

Realiza mantenimiento preventivo y correctivo a los sistemas informáticos. Analiza y desarrolla sistemas, aplicaciones o cualquier otro programa digital que le sea requerido.

Dominio básico-intermedio de computación, como navegación en Internet, correo electrónico, Word, Excel y Power Point; así como cualquier otra plataforma digital de la Universidad.

Apoyo al personal responsable de la administración de los recursos de la dependencia y los servicios generales.

Reportar cualquier tipo de anomalía o deterioro que se identifique dentro de las instalaciones y en cualquier equipo o material de la Dependencia.

Participar para realizar reportes, estadísticas o redacciones informativas de cualquier aspecto inherente a su área de trabajo cuando le sea solicitado.

Realizar cualquier otra función que le sea encomendada análoga a la naturaleza del puesto.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Apoyar en la organización y distribución de las labores del personal.
- ✓ Reportar las actividades del área asignada bajo su responsabilidad.
- ✓ Apoyar en las verificaciones de las entradas y salidas de mobiliario y equipo de la Dependencia, así como en el control de los consumibles de oficina.
- ✓ Reproducción, creación y edición de archivos en Word, Excel y Power Point, dominando las herramientas en un nivel intermedio-básico.
- ✓ Hacer uso adecuado de Internet para apoyar en la realización de sus labores.
- ✓ Auditoría y control general de expedientes.



- ✓ Hacer uso adecuado y responsable de los equipos de oficina, incluyendo y no limitando a copiadora, computadora, engargoladora, guillotina o cualquier otro que se requiere para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Apoyo al personal responsable del control de los procesos administrativos de los trabajadores.
- ✓ Apoyo en la revisión y pago de nóminas.
- ✓ Apoyo en actividades generales que ayuden a proporcionar un mejor servicio a los alumnos, docentes o cualquier usuario ya sea de manera presencial o telefónica.
- ✓ Apoyar en el control de los recursos de la Dependencia.
- ✓ Apoyo en la supervisión del control general de cualquier almacén de la Dependencia.
- ✓ Brindar soporte técnico en el área designada.
- ✓ Realizar el mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos, así como de las aplicaciones desarrolladas.
- ✓ Analizar y redefinir, cuando sea necesario, los procesos con la finalidad de optimizar estructuras y hacer uso más eficiente de recursos.
- ✓ Diseñar sistemas y programas de cómputo, así como sus respectivos manuales de operación.
- ✓ Implementar nuevos sistemas desarrollados o adquiridos.
- ✓ Realizar investigaciones para posibles adquisiciones de nuevos sistemas que ayuden al cumplimiento de objetivos Institucionales.
- ✓ Apoya en la supervisión y aseguramiento de la correcta recepción, registro, revisión, acomodo y resguardo de todos los libros, publicaciones o documentos que se encuentren bajo resguardo de la Biblioteca.
- ✓ Apoya en la supervisión de elaboración, actualización y organización del inventario de la Biblioteca.
- ✓ Atender a alumnos, docentes o usuarios en general en cualquier consulta inherente a la Biblioteca.
- ✓ Apoyar y orientar a los usuarios en sus consultas y dudas.
- ✓ Se encarga de proponer e implementar mejoras a la biblioteca en materia de nuevas adiciones o bajas de material y la distribución espacial.
- ✓ Apoya en la supervisión de la verificación, elaboración y actualización las credenciales de los usuarios.
- ✓ Coordina la actualización de las fichas de registro del material bibliográfico.
- ✓ Se asegura de que el reglamento de la Biblioteca se cumpla en su totalidad.



TÉCNICO PROFESIONAL



FUNCIONES GENERALES

Realizar funciones que requieren un alto grado de especialización y que tengan una relación directa con su área de estudio y experiencia.

Se encarga del control de las actividades, sustancias, materiales, muestreos y análisis en laboratorios.

Brinda apoyo en la coordinación y supervisión de las actividades o áreas que se encuentran bajo su responsabilidad, procurando la gestión de los recursos para tal efecto.

Lleva el control de los equipos, mobiliario o cualquier otro tipo de herramienta especializada que se encuentre bajo su resguardo en aulas especializadas.

Apoya en la supervisión, innovación, elaboración y coordinación de planes, programas y proyectos de su área profesional.

Implementar metodologías de trabajo que den solución a problemas o mejoren procesos en su área de especialización.

Dominio intermedio de computación, como navegación en Internet, correo electrónico, Word, Excel y Power Point; así como cualquier otra plataforma digital de la Universidad.

Reportar cualquier tipo de anomalía o deterioro que se identifique dentro de las instalaciones y en cualquier equipo o material de la Dependencia.

Realizar reportes, estadísticas o redacciones informativas de cualquier aspecto inherente a su área de trabajo cuando le sea solicitado.

Realizar cualquier otra función que le sea encomendada análoga a la naturaleza del puesto.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✓ Responsable de la conservación de mezclas, cultivos, reactivos, soluciones, semillas, animales, materiales esterilizados, equipos, mobiliario y cualquier otra sustancia u objeto afín al laboratorio o aula especializada.
- ✓ Tomar muestras, hacer análisis y llevar registros correspondientes.
- ✓ Proporcionar y controlar materiales, sustancias, animales, instrumentos y cualquier equipo necesario para las actividades, prácticas y/o experimentos.



- ✓ Atender, orientar y auxiliar a investigadores, docentes y alumnos sobre todos los aspectos concernientes a los equipos, sustancias o materiales para el adecuado desarrollo de las actividades, prácticas y experimentos.
- ✓ Mantener y actualizar el inventario de los materiales e insumos del laboratorio.
- ✓ Llevar bitácora actualizada de alumnos y visitantes.
- ✓ Brinda apoyo al personal responsable de la organización, distribución y supervisión de las labores del personal.
- ✓ Apoya en la supervisión de las verificaciones de las entradas y salidas de mobiliario y equipo de la Dependencia, y lleva el control de los consumibles de oficina.
- ✓ Reproducción, creación y edición de archivos en Word, Excel y Power Point, dominando las herramientas en un nivel intermedio.
- ✓ Apoya a supervisar y asegurar el uso adecuado de Internet en la realización de las labores.
- ✓ Apoyo en la coordinación y supervisión de la integración y del control general de expedientes.
- ✓ Asegurar que se haga uso adecuado y responsable de los equipos de oficina, incluyendo y no limitando a copiadora, computadora, engargoladora, guillotina o cualquier otro que se requiera para el desarrollo de las funciones de sus colaboradores.
- ✓ Apoyo al responsable de la adecuada realización de las actividades y procesos administrativas de su área de trabajo.
- ✓ Apoyar al personal responsable de la revisión y pago de nóminas.
- ✓ Diseñar, planear y ejecutar planes de mejora para los procesos generales de la Dependencia que ayuden a proporcionar un mejor servicio a los alumnos, docentes o cualquier usuario.
- ✓ Apoya al responsable del control de los recursos de la Dependencia.

