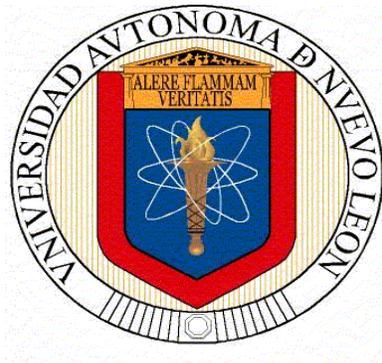


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
POSGRADO DE PSICOLOGIA**



**“IDENTIFICACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL  
DOCENTE DE LAS AREAS ADMINISTRATIVAS DEL INSTITUTO CULINARIO DE  
MEXICO A.C.”**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN PSICOLOGIA CON  
ORIENTACION LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNIACION SOCIAL  
HECTOR MANUEL CEPEDA GONZALEZ**

**COORDINADOR DE LA MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL  
DR. EDUARDO LEAL BELTRAN**

**MONTERREY NUEVO LEON A JULIO DEL 2010**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo y extiendo mi más profundo agradecimiento a mi esposa Claudia, que su eterno apoyo y comprensión me ha llevado a construir cosas maravillosas. A mi hijo Héctor, quien le ha dado sentido a mi vida y a mis padres que siempre creyeron en mí.

No puedo dejar de mencionar a mi asesor de proyecto Francisco Treviño, que con su entrega y profesionalismo me ha enseñado a ser un mejor profesionalista. Este trabajo también le pertenece en gran medida.

Al final pero al principio a Dios que es la inspiración y motor de todo lo que existe

## **RESUMEN**

La razón de la presente investigación, fue el deseo de identificar los elementos que distinguen y separan a los buenos profesionistas de aquellos que en su desempeño no son considerados como tal.

Bajo esa premisa surgió la siguiente pregunta, “que características rodean a los profesionistas de excelencia”; para lo cual, se realizó la investigación en el Instituto Culinario de México A.C. Esta debido su naturaleza y especialización requiere de un cuerpo de docentes con diferentes grados de preparación y procedencia. Su capacidad como tal es evaluada en forma semestral por empleados y alumnos.

Considerando lo anterior se pudo observar que un grupo particular de docentes era evaluado constantemente con altas calificaciones; por lo que con la idea de determinar su origen se recurrió a las competencias laborales, como método para identificar esos elementos distintivos y en su oportunidad establecer y documentar un patrón de desempeño.

Se recurrió a la investigación de bibliografía existente así como de la aplicación de cuestionarios a una muestra de alumnos y personal administrativo de la institución; así mismo se reviso el proceso de reclutamiento y perfiles de puesto.

La información resultante nos dio un perfil de puestos con las habilidades, experiencia y conductas requeridas para esta posición, todas ellas encaminadas al logro de los objetivos de la organización.

# INDICE

<b>CAPITULO I</b>	<b>1</b>
INTRODUCCION	1
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS PARTICULARES	3
JUSTIFICACION	4
PREGUNTAS DE INVESTIGACION	5
DELIMITACIONES	6
<b>CAPITULO II, MARCO TEORICO</b>	<b>7</b>
FUNDAMENTOS DE LAS	
ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	7
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
LA ESPECIALIZACION EN EL TRABAJO	8
DEPARTAMENTALIZACION	9
CADENA DE MANDO	10
LA AUTORIDAD	10
CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION	11
FORMALIZACION	12
TIPOS DE ESTRUCTURAS	13
Estructura simple	13
Burocracia	13
Estructura matricial	13
Organización virtual	13
Organización sin fronteras	14
MODELO MECANISISTA Y ORGANICO	14
ESTRATEGIAS	15
Imitación	15
Tecnología	15
Ambiente	15
ELEMENTOS Y TERMINOS COMUNES AL PUESTO	16
EL CICLO DEL ANALISIS DEL PUESTO	17
LOS DIFERENTES MOMENTOS PARA LA REALIZACION DEL ANALISIS	
DEL PUESTO	18
RESUMEN DEL PROCESO DE ANALISIS DEL PUESTO	18
DESCRIPCION DE LA REALIZACION DE UN ANALISIS DE PUESTOS	19
Observación	19
Entrevistas	19
Incidentes críticos y bitácoras	19
Cuestionarios y encuestas	20
COMBINACION DE METODOS	20
APROXIMACIONES	20
CONDUCCION DEL PROCESO DE ANALISIS DEL PUESTO	21
RESULTADOS DEL ANALISIS DEL PUESTO	22

LOS BENEFICIOS O RAZONES PARA LA REALIZACION DE UN ANALISIS DE PUESTOS	23
TAREA COGNITIVA: UN PROCESO NECESARIO	24
DISEÑO DE PUESTOS	24
MODELO DE CARACTERISTICAS DEL TRABAJO	24
DIMENSIONES	25
ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO	25
AMPLIACION DEL PUESTO	26
DESCRIPCION DE PUESTOS	27
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	28
SELECCIÓN DE EMPLEADOS	31
FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	29
La capacitación del individuo	29
Concepto	29
El contenido del programa de capacitación	30
Entrenamiento	30
Contenido	31
Objetivos	31
Perspectivas del entrenamiento	31
PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE	31
Participación	31
Repetición	32
Relevancia	32
Transferencia	32
Retroalimentación	32
DICCIONARIO DE TITULOS OCUPACIONALES, (D.O.T)	32
¿Qué es el D.O.T.?	32
Coordinador de instrucción, definición	33
Maestro docente, instructor en educación y formalización profesional	33
COMPETENCIAS	33
QUE SE ENTIENDE POR COMPETENCIAS	33
DEFINICION	34
ORIGENES DE LAS COMPETENCIAS	35
COMPETENCIAS LABORALES EN MEXICO	36
ENFOQUES DE LAS COMPETENCIAS	38
TIPOS DE COMPETENCIAS A EVALUAR	38
CARACTERISTICAS SUBYACENTES	40
GRUPOS DE COMPETENCIAS SUBYACENTES	41
IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	41
¿QUE SE REQUIERE DE LA PERSONAS PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS?	42

¿QUE SE REQUIERE DE LAS ORGANIZACIONES?	43
VENTAJAS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS	44
LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO	44
CAMBIOS PRODUCIDOS POR LAS COMPETENCIAS	45
PROCESO DE ELABORACION DE LISTA DE COMPETENCIAS	45
LAS TECNICAS PARA DETERMINAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS	46
CUADRICULA DE KELLY	47
EL ANALISIS FUNCIONAL Y EL ESTABLECIMIENTO DE COMPETENCIAS	47
METODO FUNCIONAL	48
PASOS PARA EL ANALISIS DE COMPETENCIAS	49
DESCRIPCION DE LAS TECNICAS Y HERRAMIENTAS	49
PROCESO DE IDENTIFICACION Y EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES	51
EVALUACION DE COMPETENCIAS	52
CARACTERISTIVAS DE LA EVALUACION POR COMPETENCIAS	52
TECNICAS DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	52
Técnica de función de puestos	52
Diagrama de operación	54
Técnica matriz	55
Técnica de la imaginación	56
<b>CAPITULO III METODO</b>	<b>58</b>
<b>HERRAMIENTAS DEL ANALISIS</b>	<b>58</b>
<b>PROCESO DE INVESTIGACION</b>	<b>59</b>
<b>EL CLIENTE</b>	<b>60</b>
<b>PROCESO DE INVESTIGACION</b>	<b>63</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>68</b>
<b>DEFINICION DE DOCENTE DE EXCELENCIA</b>	<b>73</b>
Elementos comunes de las definiciones	74
<b>DEFINICION DE ELEMENTOS</b>	<b>75</b>
<b>CONCENTRADO DE ELEMENTOS DE DEFINICION DE DOCENTE DE EXCELENCIA</b>	<b>77</b>
<b>PROCESO COMPARADO</b>	<b>82</b>
Diagrama de operación (primera versión)	83
Diagrama de operación (versión revisada)	84
Descripción de diagrama de flujo	85
<b>TECNICA MATRIZ</b>	<b>87</b>
Concentrado de coincidencias de acciones en la función del docente	88
<b>TECNICA DE IMAGINACION FORMATO RESUMEN</b>	<b>90</b>
Método realizado	90
Comparativo	91
<b>RESUMEN DE LA INVESTIGACION</b>	<b>106</b>

<b>CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>101</b>
UTILIZACION DE TECNICAS DE INVESTIGACION	101
PROPUESTA DE DESCRIPCION DE PUESTOS	102
PONDERACION DE ELEMENTOS	104
CONCLUSIONES ESPECÍFICAS	106
COMPROBACION DE HIPOTESIS	107
ANEXOS	108
LA EVOLUCION DE LA EDUCACION EN LAS INSTITUCIONES CULINARIAS	108
REGLAMENTACION Y ESTANDARIZACION DE COMPETENCIAS	109
LA REGLAMENTACION Y ESTANDARIZACION DE COMPETENCIAS EN MEXICO	110
FORMATO DE EVALUACION APLICADO A EMPLEADOS, DOCENTES Y ALUMNOS	111
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	115
DESCRIPCION DE REACTIVOS	118
Conducta	118
Habilidad	119
Experiencia	120
PLAN DE CLASE DE LA CARRERA DE LICENCIADO EN GASTRONOMIA “CHEF”, DEL ICUM	123
DESCRIPCIONES DE PUESTOS UTILIZADAS COMO REFERENCIA BIBLIOGRAFICA PARA LA SELECCIÓN DE REACTIVOS EN LAS ENTREVISTAS	127
Coordinador de instrucción	127
Maestro docente, instructor de educación y formación profesional	129
Maestro en artes culinarias	132
Instructor culinario	133
TECNICA MATRIZ	134
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>142</b>

# CAPITULO I

## INTRODUCCION

El mercado laboral actual presenta cada vez más retos a las organizaciones así como a los individuos que las componen, demandando una pronta satisfacción de sus necesidades, es por eso que las organizaciones tienen que reinventarse a sí mismas con el objetivo de prevalecer sobre las demandas y destacarse de entre sus competidores.

Dentro de las organizaciones la gestión de recursos humanos es uno de los factores empresariales que más ha evolucionado para responder a las necesidades de un mercado cada vez más globalizado.

Tradicionalmente las organizaciones diseñan su estructura organizacional en función de actividades, tareas y procesos muy específicos; sin embargo no se toma en cuenta la contribución que se hace a los objetivos de la organización.

Debido a lo anterior, las personas que forman parte de las empresas son seleccionadas, preparadas y promovidas sin considerar su potencial y conductas que puedan representar un valor para la organización.

Si consideramos al individuo como el factor fundamental del éxito de toda organización; bajo el esquema actual no cuenta con información que le indique acerca de la trascendencia que tienen sus actividades. En sí mucho de su éxito profesional está subordinado a consideraciones y expectativas pocos claros y mal definidos.

Si bien entendemos que la sola implementación de las competencias laborales en una organización no garantiza el éxito, sí provee de una importante herramienta que bien aplicada puede al logro de los objetivos impuestos.

Algunos autores como Merten, asocian directamente a las competencias laborales con estrategias laborales y el logro de ventajas competitivas, así como Le Boterf, Barzuchetti y Vincent que afirman que las competencias integran todos los componentes que se relacionan directamente con el desempeño laboral.

Las competencias laborales proveen a las organizaciones con una guía de lo que se espera de las personas así como de las conductas que deberán de presentar ante diferentes condiciones.

Las competencias laborales hoy por hoy son una ventaja competitiva que distinguen a las organizaciones mediante la identificación de los conocimientos, habilidades y conductas que contribuyen al logro de los objetivos. Empresa y empleados se ven beneficiados al dimensionar cada una de las actividades que realiza, priorizándolas y respondiendo en tiempo y forma a lo que el entorno demanda.

La presente investigación gira alrededor del mercado laboral de alimentos y bebidas, específicamente acerca de los procesos de formación de los chefs en quienes recae todo el peso de la administración de un restaurante. Este deberá de tener conocimiento de todas las actividades que se realizan, desde el ingreso de los insumos hasta la entrega de un platillo al comensal.

1

A lo largo del tiempo la preparación de los chef ha ido evolucionando llevándola desde una formación netamente empírica en el que ese grado se adquiría solamente después de años de

servicio en el que la prueba y error eran las constantes, hasta nuestros días en que un sinnúmero de instituciones educativas preparan de manera profesional a jóvenes aspirantes a chefs.

Es por ello que surgió el Instituto Culinario de México A.C. como respuesta a las demandas del mercado gastronómico mexicano de profesionales a nivel licenciatura que fueran capaces de responder a las necesidades del segundo giro empresarial que representa más ingresos al país después de las exportaciones petroleras.

Dicha licenciatura provee de conocimientos teórico prácticos a futuros chefs con lo que así se satisfacen las necesidades propias de un restaurante o empresa relacionada con la elaboración de alimentos, mas sin embargo el elemento medular de su preparación son los docentes, estos deberán de poseer conocimientos, destrezas y habilidades muy específicas de la rama empresarial en la que imparten sus clases y más aun deberán de adaptar la dinámica de formación a los tiempos y características propias del instituto.

Así mismo el presente trabajo gira en torno a la labor docente en las áreas administrativas de la carrera de licenciado en gastronomía Chef , estas preparan al alumno en todo lo referente a los procesos administrativos de la operación de un restaurante proporcionándole una visión empresarial.

El docente de las materias administrativas o teóricas no solo deberá de ser experto en dichos campos si no también adaptarlos en su exposición al ámbito culinario en respuesta a lo que el mercado demanda.

La identificación de las competencias propias de esta posición proveerá con información útil acerca de las expectativas que se tienen y la contribución que hace para el logro de los objetivos organizacionales.

Otro factor del porqué de esta investigación, es que si la organización selecciona a sus docentes mediante un proceso uniforme y estos cuentan con los mismos recursos para realizar su trabajo, se reduce la variabilidad en el proceso de enseñanza aprendizaje, por ello que surgen las siguientes interrogantes: ¿en la labor de docente que es más importante para la transmisión de conocimientos el saber que la persona tenga, la naturaleza de la materia o las características propias del individuo con las que el alumno podrá identificarse?.

De la pregunta anterior surgen otras cuestionantes ¿que distingue a un buen maestro?, ¿quién es el que bien enseña?, ¿qué tanto influye la personalidad?, ¿la pasión del individuo? ¿y qué tanto influirá las características propias del perfil del alumno para que se haga la distinción de uno bueno y uno que no se destaque?.

Para identificar estas competencias se recurrirá a la recopilación de información de los temas sujetos a la investigación, desde los fundamentos de las estructuras organizacionales, la identificación de un puesto de trabajo y el proceso que conlleva su análisis y sus resultados.

Se analizarán los procesos inherentes al reclutamiento y selección así como los fundamentos de las competencias laborales, las ventajas que ofrecen a las organizaciones, los procesos de su identificación y valoración. Realizando una investigación de campo en la que se identificará y validará lo estudiado.

## OBJETIVO GENERAL

Identificar las competencias laborales requeridas para el personal docente de las áreas administrativas del “Instituto Culinario de México A.C.”

## OBJETIVOS PARTICULARES

De acuerdo al proceso de enseñanza aprendizaje se determinarán:

- Las competencias requeridas para la posición del docente de las áreas administrativas, dentro de la perspectiva y requerimientos del personal administrativo, alumnos y docentes
- Las características que determinan la contribución estratégica de la posición del docente de las áreas administrativas en función de las competencias laborales requeridas del puesto.

## JUSTIFICACION

El área de la docencia posee una amplia variedad de técnicas y métodos, todos encaminados a proveer conocimientos en un tiempo y forma determinados. Estos conocimientos entre otras cosas facultarán a los alumnos a generar acciones en determinadas situaciones o a encontrar solución ante problemas concretos.

Pero las técnicas de enseñanza no son el único factor a considerar; existen otros que, combinados influyen de manera substancial en la transmisión de conocimientos. Entre los que destacamos la importancia que tiene la conducta y experiencias del individuo en el contexto de trabajo desde una perspectiva individual y de grupo. Estos factores son la naturaleza de la institución, las condiciones en las que se imparte la formación y las características propias de quien las provee. Al mismo tiempo se cuenta con poca información en relación a lo que distingue a un docente excelente que no solo imparta su materia si no que transmita con éxito el deseo de aprender.

En fechas recientes en nuestro país han surgido instituciones especializadas en la formación de profesionales en el área culinaria; esto como respuesta a una tendencia del mercado que demanda más y mejores personas expertas en el montaje y administración de un restaurante.

Si tomamos en consideración lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo identificar las competencias de éxito que caracterizan a la posición de docente de las áreas administrativas del Instituto Culinario de México A. C.

La ubicación de las competencias del docente proveerá no solo de información de uso administrativo propio del Instituto Culinario de México A.C., también será una importante herramienta dentro de los procesos de reclutamiento y selección facilitando la labor del área de recursos humanos, al identificar conocimientos, habilidades y conductas esperadas en candidatas y candidatos a ocupar dichos puestos.

Así mismo la organización se verá beneficiada al contar con elementos para evaluación del desempeño del personal docente.

Los maestros se sensibilizarán en relación a la importancia de sus actividades, al peso que tiene cada una en el proceso de enseñanza y a las acciones y conductas que no contribuyen a la razón de ser del puesto.

Por último, en cuanto al cliente final de esta cadena y la razón de ser de la organización, los alumnos, estos podrán recibir su instrucción de la mejor manera, estructurada y adaptada a sus necesidades y expectativas concretas.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACION

1.-¿Qué características distinguen a un buen docente de acuerdo a la perspectiva del personal involucrado?.

2.- ¿Cuál es la visión de contribución estratégica “basado en competencias laborales del puesto de docente de las áreas administrativas?.

2.-¿Qué elementos diferenciadores caracterizan a los docentes mejor evaluados considerando tienen las mismas condiciones para laborar?

3.- ¿Qué conductas y técnicas identifican los docentes como factores de éxito para la impartición de su clase?

4.-¿ Cuales son los métodos de instrucción que los alumnos identifican como los ideales para asimilar mejor la transmisión de conocimiento?

## DELIMITACIONES

El presente trabajo identificara competencias laborales del personal docente del Instituto Culinario de México A.C., que colaboran en las instalaciones del campus Monterrey.

Se centrara investigación en aquellos maestros que imparten materias administrativas que no impliquen la elaboración, identificación y el manejo de algún producto alimenticio.

Como soporte a la investigación se estudiara la bibliografía existente de cómo operan y están estructuradas las organizaciones y lo que diferentes autores proponen al respecto analizara la teoría relacionada a las estructuras organizacionales así como lo que diferentes autores postulan al respecto de las competencias laborales.

Se aplicaran entrevistas y aplicaran encuetas al personal administrativo, maestros destacados y a una muestra de alumnos con el fin de identificar las competencias laborales que el puesto de docente requiere, según su óptica particular

## **CAPITULO II MARCO TEORICO**

### **FUNDAMENTOS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

Las empresas como los seres humanos son entes en una constante transformación, con procesos y características complejas que las hacen únicas.

Desde su origen deberán de crecer, madurar y adaptar procesos a las necesidades y demandas que el medio ambiente requiere.

Para poder visualizar la dimensión y complejidad de las organizaciones debemos conocer y entender en primer orden sus elementos más básicos, “los puestos” y como éstos contribuyen al logro de los objetivos empresariales; este conocimiento nos permitirá entender el papel que juegan las competencias laborales en el mundo empresarial.

### **LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Todas las organizaciones son únicas; constituyen su operación de muy variadas formas, pero presentan siempre un común denominador, la “necesidad de prevalecer” con una estructura que le dé sentido y les permita prosperar.

Como punto de partida iniciaremos con las diferentes formas en que las empresas se organizan.

A la estructura organizacional la entendemos como el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos y las actividades; en su diseño poseen seis elementos básicos que las constituyen: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y formalización (Robbins & Judge, 2009).

## LA ESPECIALIZACION DEL TRABAJO

Las organizaciones requieren que sus colaboradores tengan una alta especialización para ejecutar sus actividades, éstas han evolucionado desde los tiempos previos a la revolución industrial en la que los operarios no tenían una labor concreta y por tanto no se alcanzaba a detallar una especialidad que les permitiera trabajar a mayor velocidad y con un número menor de errores, así mismo y de igual importancia la manera en la que las organizaciones estructuraban los procesos de fabricación no poseían las condiciones para el desarrollo de procesos estandarizados de elaboración.

No fue sino hasta la era post industrial que se inició de manera generalizada la especialización en el trabajo siendo uno de los ejemplos más destacados la estandarización de procesos de la compañía Ford, a principios del siglo XX.

La esencia de la especialización del trabajo es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de estas las efectúe una persona. En concreto, los individuos se especializan en la realización de una actividad específica en lugar del trabajo completo.

El término “división del trabajo” sirve para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen, en trabajos separados. Con la implementación de la especialización se mejoran puestos, procesos y actividades “específicas”. Así mismo la repetición constante aumenta la habilidad del empleado al realizar exclusivamente una tarea específica así como su productividad. Por otro lado la capacitación orientada a la especialización es más eficiente, pues es más fácil y menos costoso encontrar y formar trabajadores que realicen tareas específicas y repetitivas (Robbins & Judge, 2009).

## DEPARTAMENTALIZACION

Así como la especialización del trabajo establece parámetros concretos para la realización de una tarea, encontramos que la departamentalización provee a las organizaciones formas para agrupar y organizar sus diferentes áreas

De acuerdo con (Robbins & Judge, 2009), la departamentalización de las empresas es la manera en la que las empresas se organizan, priorizan y responden a lo que las condiciones del mercado les exigen.

La esencia de la departamentalización es la de agrupar puestos en función a tareas comunes, siendo las formas más populares.

Por funciones

- Este tipo puede ser usada en cualquier clase de organización
- Busca colocar unidades comunes al personal con aptitudes y orientaciones en común.

Por tipo de producto

- Presenta mayor responsabilidad por el desempeño del producto
- Las actividades se sancionan y controlan por un solo directivo

Por base geográfica o territorio actividades organizadas en función de un área geográfica específica

Por tipo de cliente

Se especializa por tipo de cliente

Atiende necesidades y demandas específicas de clientes específicos

Mejora desempeño al contar con especialistas

## CADENA DE MANDO

La cadena de mando dentro de las organizaciones es la manera en la que las organizaciones alinean los grados de responsabilidad y autoridad en un grupo específico de puestos.

Es un patrón de organización en las que un grupo reducido de individuos destaca y prioriza la totalidad de las actividades.

La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara a quien se reporta. Lo anterior le permite al trabajador aclarar dudas y responder preguntas que van desde a quien acudir en algún caso determinado y ante quien se es responsable (Robbins & Judge, 2009).

## LA AUTORIDAD.

Al hablar de autoridad dentro de una organización debemos de sensibilizarnos de que ésta no sólo es la dirección que ejerce un individuo sobre de otro, también se mide en función de:

El grado de libertad de acción que se le da al que la posee

La presión que ejercerá sobre sus subalternos

La voluntad que deberá de imponer para que se obtengan los resultados

No debemos de olvidar que junto con la autoridad le viene aparejado un mismo grado de responsabilidad que se incrementa conforme sea mayor la posición jerárquica del individuo.

Estos son los derechos inherentes a un puesto directivo, relacionado a:

- la transmisión de órdenes
- la coordinación de tareas
- la organización y asignación de los puestos en la cadena de mando

Cada directivo recibe un cierto grado de autoridad “a fin de que se cumplan” sus responsabilidades. Este principio auxilia a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, estableciendo que una persona debe tener un superior y sólo

uno ante quien es directamente responsable, si se rompe con la unidad de mando es posible que un empleado no pueda responder con efectividad a las demandas y necesidades de la organización (Robbins & Judge, 2009).

## CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACIÓN

El presente apartado versa sobre el cómo las organizaciones responden a la necesidad de decidir. La toma de decisiones está aparejada a la manera en la que las empresas centralizan o facultan el proceso de toma de decisiones.

Es en este punto que debemos de hacer un alto y destacar que la centralización en la toma de decisiones no necesariamente es un esquema anquilosado; y por otro lado tampoco podemos pensar que un proceso de descentralización permitirá a todos los tipos de organizaciones alcanzar el éxito.

No se puede concebir a las estructuras militares, religiosas o de franquicia operando con demasiada libertad o tomando las decisiones que en su momento les parecieran más plausibles.

La centralización se define como el grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización; este concepto sólo incluye la autoridad formal, es decir los derechos inherentes a la posición de alguien, difiriendo de manera substancial de los no centralizado (Robbins & Judge, 2009).

En contraste con lo anterior entre más participación en la toma decisiones por parte del personal de los niveles bajos hay mayor descentralización.

La toma de decisiones es más rápida en las empresas descentralizadas ya que más personas hacen aportes a las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alienados de aquellos que toman las decisiones que afectan sus vidas laborales.

## FORMALIZACION

No podemos concebir a las empresas sin que cada uno de los puestos que las componen tenga las siguientes características:

- Individuos preparados en todas las funciones y exigencias de la posición
- Tareas con el mayor grado posible de estandarización
- Tareas cien por ciento formalizadas con lo que se reduce la variabilidad en los procesos.
- Certidumbre en las funciones, evitando las áreas grises de responsabilidad y la duplicidad de funciones.

A mayor sea la estandarización en un puesto, menor libertad de acción tendrá el ocupante; con ello se espera que las actividades se hagan de una misma forma dando como resultado una producción consistente y uniforme. Por el contrario donde la formalización es poca, el ocupante posee mucha libertad de acción ocasionando mucha variabilidad de respuestas (Robbins & Judge, 2009).

De los procesos de formalización se derivan las estructuras o modelos en las que las empresas se organizan y destinan sus recursos.

## TIPOS DE ESTRUCTURAS

### Estructura simple

Esta se caracteriza más por lo que no es, que por lo que sí es, se distingue por (Robbins & Judge, 2009):

- No ser elaborada
- Grado bajo de departamentalización
- Extensión de control amplias
- Autoridad y toma de decisiones centralizada en un solo individuo
- Poca formalización
- Pocos niveles jerárquicos

### Burocracia

Se distingue por tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajo agrupado en departamentos, por función, con una autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando (Robbins & Judge, 2009).

### Estructura matricial

Otra opción de diseño es la estructura matricial, ésta en esencia combina dos formas de departamentalización: por función y por producto, creando líneas duales de autoridad.

Esta estructura rompe con el concepto tradicional de unidad de mando ya que los empleados que laboran en una estructura matricial están subordinados a dos jefes tendiendo una cadena doble de mando (Robbins & Judge, 2009).

### Organización virtual

En ocasiones también llamada organización en red o modular; por lo regular es una empresa chica con un núcleo organizacional pequeño que subcontrata sus principales funciones de negocio. En término estructurales, la organización virtual es muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización (Robbins & Judge, 2009).

## Organización sin fronteras

La organización sin fronteras busca eliminar la cadena de mando, busca tener extensiones de control ilimitadas y sustituir los departamentos con equipos en los que se faculta al individuo. Como depende mucho de tecnología de información, algunas personas llaman a esta estructura la forma “T” (o basada en la tecnología) (Robbins & Judge, 2009).

## MODELOS MECANICISTA Y ORGANICO

Hemos analizado las diferentes formas en las que las empresas se organizan, desde las laxas y amorfas hasta aquellas altamente burocratizadas, estas manifestaciones son la respuesta a las demandas del medio ambiente empresarial (Levine, 1983).

De acuerdo con (Robbins & Judge, 2009). Toda la información hasta ahora vertida la podemos visualizar en dos modelos estructurales.

### Modelo mecanicista

En general es sinónimo de burocracia y posee las siguientes características:

- Estructurado de manera departamental
- Alta formalización de las tareas
- Red de información limitada (sobre todo comunicación descendente)
- Poca participación de los miembros de los escalafones inferiores en la toma de decisiones.

### Modelo orgánico

En contraste con el mecanicista el modelo orgánico no se somete a una disciplina rígida e inamovible, sus características son:

- Plano
- Estructura basada en jerarquías cruzadas
- equipos multifuncionales
- Poca formalización
- Red de información exhaustiva (utiliza la comunicación lateral, ascendente y descendente),
- Alta participación en la toma de decisiones.

## ESTRATEGIAS

Entendemos que la estructura organizacional es un medio que ayuda a alcanzar los objetivos de una empresa, derivando esto en una estrategia general de acción.

Si en la “compañía” se generan cambios significativos de estrategia, la estructura organizacional deberá de ser modificada para dar acomodo y apoyo a esta transformación.

Según (Levine, 1983) las estrategias actuales se centran en tres dimensiones,

### Imitación

Se centra en la introducción de nuevos productos o servicios, en la minimización de costos, de establecimiento de controles estrictos en los elementos financieros de la organización, en la copia de procesos, productos y mercados que otros han probado con éxito.

### Tecnología

Proceso de convertir recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios a través de tecnología propia.

### Ambiente

Son todos los organismos internos y externos, instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño. Estos elementos soportan a las organizaciones proveyendo recursos para su desempeño.

## ELEMENTOS Y TERMINOS COMUNES AL PUESTO

Para poder entender la contribución que tienen los puestos al éxito de las organizaciones analizaremos en primer orden los términos, elementos y procesos que de estos se originan.

La noción de las labores de los empleados en las empresas surgen de “las posiciones”; que son los diferentes deberes y responsabilidades realizados por un solo empleado (Bohlander & Snell, 2001).

Lo que nos permite entender que un “puesto”, consiste en un grupo de tareas de actividades y deberes relacionados, que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos (Bohlander & Snell 2001, Mandy & Noe, 1997).

A cada uno de los puestos les corresponde una serie de “especificaciones”, que son declaraciones de los conocimientos, habilidades y capacidades que debe reunir la persona que va desempeñar el puesto (Bohlander & Snell, 2001).

A esto le sigue “la familia de puestos”, que son grupos individuales con características similares (Bohlander & Snell, 2001).

Esta organización en familias antecede al proceso que se conoce como “clasificación de puestos”; éste permite organizar a los trabajos en grupos, basándose en las similitudes que éstos posean en sus requisitos y deberes; es útil para determinar los niveles de sueldo, transferencias y promociones (Aamodt, 1995).

Todo lo anterior redundará en el “análisis del puesto”. Punto medular que se manifiesta como un proceso sistemático para determinar los diferentes componentes del trabajo, tales como metas, procedimientos, procesos, habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar los puestos en una organización.

El análisis de puestos tiene lugar después de haberse diseñado el puesto, capacitado al trabajador y cuando se está realizando el trabajo (Bohlander & Snell 2001, Mandy & Noe, 1997).

El elemento final que se puede considerar dentro de este ciclo, es “la evaluación del puesto”; éste es un proceso de calificación entre las exigencias de un puesto y su ocupante. “Las descripciones de los puestos” proporcionan las bases para la realización de dicha evaluación (Aamodt 1995, Mandy & Noe, 1997).

## EL CICLO DEL ANALISIS DEL PUESTO

El propósito del análisis de puesto es conocer que requerirá cada uno de las posiciones de una organización así como de los atributos y características que deberán de tener los individuos que las ocupen.

El análisis de puestos busca responder a seis preguntas básicas:

- 1.- ¿Cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrolla el trabajador?
- 2.- ¿En qué momento se debe terminar el trabajo?
- 3.- ¿Dónde se desarrolla el trabajo?
- 4.- ¿Cómo desempeña su puesto el trabajador?
- 5.- ¿Qué cualidades se necesitan para desarrollar el puesto? (Mandy & Noe, 1997).

## LOS DIFERENTES MOMENTOS PARA LA REALIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos se realiza en tres ocasiones en la vida de las organizaciones:

- En el momento en que se funda la organización.
- Con la creación de nuevos puestos (debido al crecimiento interno).
- Con la adquisición de nuevas tecnologías, métodos de trabajo, procedimientos o sistemas.

El análisis de puestos se lleva a cabo mayoritariamente cuando la naturaleza de los puestos cambia, la información resultante será utilizada en la preparación de descripciones y especificaciones de puestos (Mandy & Noe, 2005).

## RESUMEN DEL PROCESO DE ANALISIS DE PUESTOS

Parece ser que no hay una sola forma que sea la mejor para realizar un análisis de puestos, pero podemos sacar algunas conclusiones generales del proceso:

- 1.- Se logrará una mayor comprensión del puesto, cuando el análisis se haga de un número de fuentes variado (a mayor información variada mayor comprensión).
- 2.- la información procedente del trabajador y de la conducta que se genera es la de mayor relevancia para el análisis.
- 3.- La mayoría de los análisis de puestos deberían incluir consideraciones sobre las demandas de personalidad y del contexto de trabajo; algunos análisis deberían incluir solamente consideraciones de tareas cognoscitivas (Landy & Conte, 2005).

## DESCRIPCION DE LA REALIZACION DE UN ANALISIS DE PUESTOS

Para la realización de un análisis de puestos es necesaria la ejecución de algunos de los siguientes métodos:

### 1.- Observación.

Se deberá de observar el desempeño de los ocupantes de los puestos en un tiempo determinado, llevando una bitácora de las actividades.

Este método se utiliza principalmente para reunir información sobre puestos que hacen hincapié en las habilidades manuales, tales como las de un operador de una máquina.

También ayuda al analizar a identificar las interrelaciones entre las tareas físicas y las mentales; sin embargo la observación sola suele ser insuficiente para realizar un análisis de puestos, especialmente cuando en éstos predominan las habilidades mentales (Landy & Conte, 2005).

### 2.- Entrevistas

Las entrevistas se deberán de estructurar en forma de preguntas relacionadas con las actividades propias del puesto y deberán de servir como complemento de la observación.

Se puede obtener información del conocimiento del puesto por medio de entrevistas con el empleado, ayudando al trabajador a describir lo deberes que cumple; a continuación el analista suele hacer contacto con el supervisor para obtener información adicional, verificar la precisión de la información obtenida del trabajador y aclarar ciertos puntos (Landy & Conte ,2005).

### 3.- Incidentes críticos y bitácoras

En los incidentes críticos se le pide a un experto en la materia que identifique los aspectos críticos de la conducta o del desempeño en un puesto en particular.

Se les pide a los ocupantes del puesto o a los supervisores de los mismos que lleven un diario de las actividades durante un periodo determinado.

Puede ser necesario vencer el problema de que los empleados exageren la importancia de sus puestos, no obstante de esa manera se puede obtener un valioso conocimiento de puestos altamente especializados (Landy & Conte, 2005).

#### 4.- Cuestionarios y encuestas

Deberán de ser realizadas por supervisores o expertos en el puesto. En su contenido se incluyen reportes sobre las tareas, conductas de los ocupantes, frecuencia con las que se realizan las actividades y la importancia que tienen para el éxito del puesto.

Así mismo se indicará el momento en que deberán de aprenderse y la calificación de las competencias requeridas para el mismo.

Suelen ser de aplicación rápida y económica; el analista de puestos puede aplicar un cuestionario estructurado a los empleados para que identifiquen las tareas que desempeñan, sin embargo en algunos casos los empleados pueden carecer de habilidades verbales lo que hace que el método sea poco claro (Landy & Conte, 2005).

### COMBINACION DE METODOS

El analista al estudiar los puestos, podrá utilizar cuestionarios apoyados por entrevistas y la observación limitada, que en conjunto proporcionarán la información requerida de las características de un cargo (Mandy & Noe, 1997).

### APROXIMACIONES

El análisis del puesto tiene varias aproximaciones, éstas se pueden englobar en cuatro categorías:

a.- Por tipo de trabajo/actividad

Esta engloba un grupo de posiciones que guardan íntima relación operativa

b.- Por el tipo de información recolectada

Se refiere a las características propias de los datos obtenidos

c.- Por las fuentes de información del trabajo

Involucra a elementos divididos por su procedencia, (de dónde se obtuvo)

d.- Por los métodos del análisis de la información

Comprenden datos obtenidos mediante un procedimiento específico (Mandy & Noe, 1997).

## CONDUCCION DEL PROCESO DE ANALISIS DEL PUESTO

De acuerdo con (Landy & Conte, 2005) el marco general en el que se realizara el análisis del puesto será el siguiente:

### 1.- Identificar las tareas a desempeñar

Determinar cuáles son las dimensiones de trabajo, así como el equipo y herramientas a utilizar.

- Recolección de información (previo a las entrevista), utilizando como referencia a la descripción de puestos

### 2.- Entrevistar a los dueños del proceso

En esta etapa se deberá de obtener información relevante de las actividades del puesto por parte de los ocupantes, supervisores y/o gerentes de área, tomando en cuenta nunca sobreestimar las tareas o sobredimensionar las responsabilidades ni tareas.

### 3.- Observar a los ocupantes

Se observarán las actividades realizadas por un individuo en su puesto en un tiempo determinado.

4.- Una vez identificada la tarea se deberá de documentar, en un inventario de tareas del puesto, que en su momento deberá de ser incluido en la descripción del puesto.

Se deberá de incluir información referente a la tarea, de cuándo, dónde, porqué y con qué objetivo se realiza la tarea.

Importante destacar que las tareas no son las competencias que el puesto requiere, más bien es la consecuencia o acción concreta de una responsabilidad identificada del puesto.

5.- Una vez identificadas todas la tareas se deberán de agrupar según sea su nivel de importancia, tiempo en el que son realizadas y la frecuencia de las mismas en un periodo de tiempo.

6.- Una vez realizada la agrupación de tareas, deberán de determinarse los conocimientos, habilidades y experiencias que el ocupante del puesto posea para su completo dominio y realización.

#### 7.- Calificación del personal

Una vez identificados todos los elementos que rodean a las tareas, se deberá de establecer el proceso de evaluación de la habilidad, todo ello representará un gran beneficio dentro de los procesos de reclutamiento y selección así como en los ascensos y planes de capacitación.

La gran mayoría de las veces, la realización del análisis del puesto será encomendada a personas que tienen poca o ninguna relación con él; área que se antoja por demás difícil ya que por la falta de conocimientos y sensibilidad del área no se podrá aportar nada a la descripción de las tareas que circunscriben a un puesto.

Es por ello que surgen técnicas y procedimientos que proveen de una manera estructurada una fuente para la identificación de todos estos elementos, sin olvidar que en todo momento el evaluador será conducido por los dueños del proceso (Landy & Conte, 2005).

## RESULTADOS DEL ANALISIS DE PUESTOS

Los datos que se derivan del análisis del puesto tienen un impacto en casi todos los aspectos de la administración de recursos humanos, una utilización básica de estos datos se halla en el área de planeación de recursos humanos.

Cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es evidente que una planeación efectiva de recursos humanos debe tomar en cuenta estos requerimientos.

El reclutamiento y la selección de empleados serían actividades realizadas al azar, si el reclutador no conocería cuáles son las características necesarias para desempeñar el puesto. Al carecer de descripciones y especificaciones actualizadas de lo puestos, se tendría que reclutar y seleccionar empleados para un puesto sin que hubiera directrices claras.

Así mismo la información de las especificaciones de los puestos frecuentemente demuestra ser provechosa al identificar las necesidades de desarrollo de recursos humanos. Si la especificación sugiere que el puesto exige conocimientos, habilidades o capacidad específicos y la persona que está cubriendo la plaza no tiene todos los que se necesitan tal vez sea necesario la capacitación y/o el desarrollo.

Estos procesos deben dirigirse a ayudar a los trabajadores en el desempeño de sus deberes especificados en la descripción actual del puesto, o en la preparación para su ascenso a puestos más altos.

En cuanto a la evaluación del desempeño, los empleados deben ser evaluados de acuerdo con lo bien o mal que desempeñan los deberes que se especifican en las descripción de su puesto (Mandy & Noe, 1997).

## LOS BENEFICIOS O RAZONES PARA LA REALIZACION DE UN ANALISIS DEL PUESTO

El análisis de puestos es un auxiliar en los procesos internos de:

- Reclutamiento
- Selección
- Promoción de personal
- Compensaciones
- Procesos de formación y capacitación
- Valoración del puesto (Mandy & Noe, 1997).

## TAREA COGNOSITIVA: UN PROCEDIMIENTO NECESARIO

Podemos definir a los análisis de la tarea cognoscitiva como “métodos para descomponer el desempeño de la tarea y del puesto en unidades de medición discretas, con énfasis especial en provocar los procesos, mentales y el contenido del conocimiento (Dubois, 2002).

Al parejo del movimiento hacia el análisis de puestos orientado al trabajador, los expertos han sugerido que el análisis de la tarea cognoscitiva es una extensión necesaria para los procedimientos de análisis de puestos tradicionales (Vicente, 1999).

Un precursor del análisis de la tarea cognoscitiva es el protocolo de pensar en voz alta; en éste, un experto describe con palabras el proceso de pensamiento que usó para realizar una tarea. Un observador/entrevistador toma nota y puede hacer preguntas de seguimiento basadas en lo que el experto dice. De esta forma, lo inobservable se vuelve observable (Landy & Conte, 2005).

## DISEÑO DE PUESTOS

### MODELO DE CARACTERISTICAS DEL TRABAJO

El diseño de un puesto va mas allá de la descripción de funciones y tramos de control, requiere que se tomen en cuenta elementos así como situaciones que el ocupante del puesto experimentara.

El modelo de características del trabajo, es una teoría del diseño de puestos que tiene tres niveles o estado psicológicos:

1. Experimentar lo significativo del trabajo  
Refiere a los elementos el valor que constituye el trabajo para el individuo
2. La responsabilidad por los resultados del trabajo  
Refiere el compromiso que tendrá el individuo para con los objetivos del puesto
3. El conocimiento de los resultados del trabajo  
Refiere al conocimiento de lo que se obtiene al desarrollar el trabajo

Todo da como resultado un mejor desempeño en el trabajo y una mayor motivación del ocupante.

## DIMENSIONES

Dimensiones centrales del puesto producidas por los tres estados psicológicos antes descritos.

- Participación
- Control de las tareas del trabajo
- Innovación
- Ambiente receptivo a las personas con ideas innovadoras
- Las personas tendrán acceso a la información requerida para la realización de su trabajo.
- Empowerment, facultar a los trabajadores para la toma de decisiones (Bohlander & Snell, 2001).

Hasta este punto hemos podido identificar la necesidad de efectuar un análisis de puesto, los procesos que se requieren para su realización, cuándo se deberán de hacer y su resultante. Esto proveerá de información fundamental sobre el recurso humano, dando a conocer qué necesita la organización, qué se espera del puesto y qué características deberá de tener el ocupante.

Existe una máxima dentro de los procesos de ingeniería que versa “aquello que no se evalúa no se conoce, y aquello que no se conoce no se puede mejorar”.

## ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO

Es un cambio básico en el contenido y nivel de responsabilidad de un puesto con el fin de proporcionar un mayor desafío para el trabajador.

El enriquecimiento del puesto proporciona una ampliación vertical de responsabilidades; el trabajador tendrá la oportunidad de obtener una sensación de logro, reconocimiento, responsabilidad y crecimiento personal en su desempeño (Mandy & Noe, 1997).

De acuerdo con Herzberg se deben seguir cinco principios para implementar el enriquecimiento del puesto:

- Aumentar las exigencias del puesto. Se debe modificar el puesto de tal manera que se incremente el nivel de dificultad y responsabilidades.
- Aumentar las responsabilidades del trabajador. Se debe permitir un control y una autoridad más individuales sobre el trabajo, mientras que el gerente retiene la responsabilidad final.
- Proporcionar libertad para la programación del trabajo. Dentro de ciertos límites, se debe permitir que los trabajadores individuales programen su propio trabajo.
- Proporcionar retroalimentación. Se deben entregar informes periódicos oportunos sobre el desempeño directamente a los trabajadores, en lugar de hacerlo a sus supervisores.
- Proporcionar nuevas experiencias de aprendizaje. Las situaciones de trabajo deben ser estimuladas con nuevas experiencias y crecimiento personal (Mandy & Noe, 1997).

## AMPLIACION DEL PUESTO

Tiene que ver con los cambios en el alcance de un puesto a fin de proporcionar una mayor variedad para el trabajador. Se dice que la ampliación del puesto proporciona una expansión horizontal de las actividades asociadas, (Mandy & Noe, 1997).

Tomando en consideración lo anterior, la ampliación de los rangos de responsabilidad del puesto permitirá que el individuo no sea una mera extensión de la máquina o un procesador de la actividad, también tendrá un rol importante de contribución y no solo al estar motivado si no también en cierto grado al estar facultado a usar su intelecto, creatividad y experiencia para mejorar los resultados de su puesto.

## DESCRIPCION DE PUESTO

Todos los procesos antes descritos son auxiliares en la generación de “la descripción de puestos”, ésta como elemento dinámico asiste a la organización en los procesos de:

- Reclutamiento
- Compensación
- Capacitación
- Programas de sustitución
- Y valuación de puestos

Los elementos más comunes en una descripción son:

- Identificación del puesto
- Título
- Competencias requeridas para el puesto
- Conocimientos y contexto de trabajo
- Descripción general/sumario de actividades
- Deberes
- Estándares de desempeño esperado
- Equipos y herramientas a manejar
- Habilidades
- Misión
- Productos servicios y/o elementos que se son elaborados en esta o por esta posición
- Las tareas básicas del puesto
- Maquinaria y herramienta que en el puesto se requiere manejar
- Materia prima
- Los procesos requeridos para la realización de la tarea
- Supervisión y control aplicables al puesto
- Conocimientos, habilidades
- Descripción del contexto en el que se realiza el trabajo (condiciones)
- Calificaciones requeridas por el trabajador para ocupar el puesto.

(Aamodt 1995, Ghorpade, 1998).

La “descripción de puesto”, es una herramienta por demás útil en el logro de los objetivos de una organización, pero habrá que puntualizar que es un documento único y particular de una sola empresa. Este instrumento de recursos humanos proveerá de información suficiente para enriquecer, evaluar y potencializar el desempeño de las personas en función del puesto que ocupan.

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Al proceso de reclutamiento y selección le preceden una serie de actividades que facilitaran el ingreso del personal a una organización; estas son:

- La identificación de la naturaleza de la vacante
- Los requerimientos y las cualidades requeridas del ocupante.
- El número de vacantes
- Y la urgencia con la que se deberán de cubrir

El proceso de reclutamiento es en sí un filtro en el que se identifican los requerimientos de un puesto versus las cualidades que posea un candidato determinado (Milkovich & Boudreau, 1991).

Así mismo (Milkovich & Boudreau, 1991) definen al proceso de reclutamiento como, “el de identificar y atraer a un grupo de candidatos de los cuales más tarde se seleccionara a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo”.

El reclutamiento y selección de empleados sería algo realizado al azar si no se conociera cuales son las características necesarias para desempeñar el puesto.

Si se carece de descripciones y especificaciones actualizadas de los puestos, la labor del reclutador se vera limitada y la presentación de candidatos no reunirá en forma y fondo las necesidades que del puesto se demandan (Pereda & Berrocal, 1993).

Así mismo la información actualizada de las especificaciones del puesto frecuentemente demuestra ser indispensables para identificar las necesidades de desarrollo de la persona que está cubriendo la plaza.

## SELECCIÓN DE EMPLEADOS

Para poder realizar una correcta selección de los empleados habrá que tener primero un correcto entendimiento de los requerimientos del puesto, para ello se deberán de realizar entrevistas especializadas con lo que se identifique el potencial y capacidades del candidato a ocupar el puesto (Aamodt, 1995).

Los procesos de reclutamiento y selección de personal, deberá partir de un análisis minucioso de las necesidades de la organización

La selección de personal tiene como objetivo principal encontrar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo determinado, teniendo en cuenta tanto las necesidades y características de la organización como las del trabajador.

## FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

La capacitación es uno de los procesos de gestión de recursos humanos que más contribuyen al éxito de cualquier organización; permitiendo responder de forma efectiva a las demandas de un mercado en constante cambio.

La capacitación del individuo

Para poder entender lo que es a capacitación, deberemos de definir primeramente lo siguiente:

- La capacitación proporciona a la persona una mayor aptitud para poder desempeñar con éxito las actividades de un puesto determinado.
- Adecua el perfil del individuo al perfil requerido por parte de la empresa.

(Alles 1990)

Concepto

Se entiende por capacitación a las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas, horarios, conocimientos y objetivos predeterminados por lo tanto debe de ser una transmisión de conocimientos y habilidades en forma:

- Organizada
- Planificada
- Evaluable

(Alles, 1990)

El contenido del programa de capacitación

El contenido del programa de capacitación estará determinado por la evaluación de necesidades de capacitación, la misión y objetivos que la organización tenga, “tanto para sí como para cada uno de sus puestos”.

El contenido del programa propondrá:

- Enseñanzas sobre habilidades específicas
- Conocimientos necesarios para puestos específicos
- Influencias sobre las actitudes del individuo. (Werther & David, 2007)

Entrenamiento

Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y los conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la posición en que se labora o se planea trabajar, esta consiste en:

- La transmisión de información
- El desarrollo de habilidades
- El desarrollo o modificación de actitudes
- El desarrollo de conceptos

(Alles, 1990).

## Contenido

El entrenamiento divide su contenido en:

- 1.- Transmisión de información
- 2.- Desarrollo de habilidades
- 3.- Desarrollo o modificación de actitudes
- 4.- Desarrollo de conceptos

(Chiavenato, 2007).

## Objetivos

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- 1.- apoyar al personal para el desarrollo de la actividad, trabajo o tarea
- 2.- preparar al individuo en un desarrollo continuo
- 3.- modificar de la conducta del individuo

(Chiavenato, 2007).

## Perceptivas del entrenamiento

El entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo, significa educación especializada y abarca todas las actividades que van desde habilidad motriz, conocimientos técnicos, aptitudes y actitudes de diferentes géneros (Werther & David, 2007).

## PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

Los principios del aprendizaje o “principios pedagógicos”, constituyen la guía de los procesos por los que las personas a capacitar podrán aprender de manera más efectiva, estos principios son:

(Werther & David, 2007).

## Participación

Los efectos de la capacitación serán aprendidos más rápidos y sus efectos más duraderos si quien adquiere el conocimiento pueda participar de forma activa con lo que se reforzara el proceso de aprendizaje.

### Repetición

Aunque la repetición de la información es poco atractiva permite al individuo que el conocimiento deje trazos en la memoria

### Relevancia

El participante en los procesos de capacitación tendrá una mayor atención si es que se le sensibiliza; cuando entiende a suficiencia el sentido e importancia de lo que aprenderá, en lo que se aplicara y/o la resultante obtenida de dicho proceso de formación.

### Transferencia

El proceso de capacitación será más rápido y efectivo si presenta concordancia entre el programa de capacitación con lo que demanda del puesto,

### Retroalimentación

La retroalimentación a las personas que se encuentran en un proceso de formación los orientara a corregir, esforzarse o mostrar mayor niveles de motivación en la participación dentro de un proceso de capacitación; es por ello que los procesos de valuación objetiva de los conocimientos cobran especial relevancia.

## DICCIONARIO DE TITULOS OCUPACIONALES, (D.O.T)

¿Qué es DOT?,

Es un diccionario completo de títulos ocupacionales (DOT), suministrada de manera electrónica por el departamento de trabajo de EUA, como servicio público para la iniciativa pública y privada.

En él se pueden encontrar diferentes descripciones de puestos mediante el tecleo de diferentes guías de áreas de especialidad, nombres, tareas relacionadas o funciones.

Como referencia para la elaboración de los reactivos se utilizaron varias fuentes de información, en primera instancia se tomaron las referencias que se tienen en el DOT de puestos similares.

Coordinador de Instrucción

Definición:

Desarrollar material didáctico, los contenidos educativos y los métodos de enseñanza que proporcione orientación a educadores e instructores para el desarrollo de planes de estudio, la realización de cursos, y la incorporación de la tecnología actual.

Maestro docente, instructor en educación y formación profesional

Definición:

Enseñar o instruir profesional y / o materias profesionales en el nivel pos secundario (pero al menos el bachillerato) a los estudiantes que se han graduado o abandonado la escuela secundaria. Los temas incluyen negocios, ciencias secretariales, procesamiento de datos, los oficios y auxiliar de enfermería. Incluya instructores correspondencia escolar, instructores industriales, comerciales y gubernamentales de formación, y los profesores de educación de adultos e instructores que preparan a las personas para operar máquinas y equipos industriales y equipos de transporte y comunicaciones. La enseñanza puede tener lugar en las escuelas públicas o privadas cuya actividad principal es la educación o en una escuela asociada a una organización cuya principal misión es otra que la educación, (Instituto de Tecnología de East Valley & O\* Net Resource Center, 2010).

## COMPETENCIAS

La implementación de las competencias organizacionales, no es una acción que se pueda aplicar de manera aislada; las empresas deberán de poseer una estructura definida así como las funciones y responsabilidades de cada puesto bien documentadas para que así se pueda atraer el mejor talento disponible y capacitarlo en suficiencia.

Para iniciar el concepto de competencia laboral deberemos de entender que estas giran en torno al bagaje de elementos intelectuales, habilidades, conductas y experiencias que un individuo posee y en su oportunidad manifiesta en o para una posición específica dentro de una organización, por lo tanto tendremos que entender qué elementos rodean a las competencias laborales.

## QUE SE ENTIENDE POR COMPETENCIA

Son listas de aptitudes y de rasgos de personalidad que permiten diferenciar a las personas entre sí, evaluando estos aspectos se hacen predicciones sobre el futuro rendimiento laboral de las personas (Pereda & Berrocal, 2005).

Todos los individuos poseen en diferentes grados competencias que los habilitan para una tarea, así mismo hay que puntualizar que las competencias difieren del conocimiento, habilidad, capacidad o características de personalidad de un sujeto (Conte & Landy, 2005).

Hasta este momento encontramos que a las competencias laborales las caracterizan particularidades internas y manifiestas de un individuo, que lo habilitan para la realización de una actividad.

Este proceso de entendimiento nos lleva a buscar elementos que nos auxilien en la búsqueda de la definición de las competencias laborales.

## DEFINICION

Se entenderá por competencia laboral a la actitud de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo (CONOCER, 1999).

(Seco 1998) Menciona que la palabra competencia deriva de la palabra latina “competere”, derivando en español dos verbos *competer* y *competir*.

En el análisis etimológico de este término, competencia es una palabra tomada del latín *competere* “ir una cosa al encuentro de otra”, encontrarse o coincidir, “ser adecuado, pertenecer”, que a su vez deriva de “petre”, “dirigirse a pedir”.

(Merten, 2005) Asocia a las competencias laborales con la estrategias empresariales para lograr ventajas competitivas, estrategias de competitividad y de recursos humanos. En consideración de lo anterior el enfoque de competencias colabora en las transformaciones productivas de las organizaciones.

Por lo tanto debemos de entender que:

- Una competencia es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

- La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es más bien una capacidad real y demostrada.
- Es el conjunto de conocimiento, aptitudes y rasgos de personalidad necesarios para ejecutar con éxito una responsabilidad.

Para efectos de esta investigación e integrando los diferentes elementos que autores identifican como propios de las competencias laborales definimos a estas como:

-Conjunto de conductas, habilidades y experiencias necesarias para alcanzar con éxito el objetivo de un puesto y la participación que este tiene con las estrategias empresariales-

#### ORIGENES DE LAS COMPETENCIAS

La biblioteca virtual y de ciencias sociales refiere que una vez definido que es una competencia surge la pregunta, ¿de dónde vienen, cuando iniciaron y lo más importante, por qué.

Para poder entender el término de competencia laboral, tendremos que remontarnos a sus orígenes, de los que encontramos que T. Parson, en 1949 desarrolla un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotomías, siendo una de ellas la de logro vs. adscripción; esta consistía en valorar a la persona en base a resultados concretos en lugar de una serie de cualidades que le eran atribuidas de manera arbitraria, considerando “resultados vs procedencia”.

Con el paso del tiempo y al desarrollarse nuevas investigaciones es en el año de 1958 cuando Atkinson, logra demostrar a través de un proceso estadístico la utilidad del dinero como incentivo concreto que mejora la producción siempre y cuando estuviese relacionado con resultados específicos. Y siendo hasta principios de los años 60 cuando, David Mc Clelland, presenta una variable nueva en el concepto de la motivación “el desempeño/cualidad”, para lo que tomaba en cuenta en el primer concepto la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

Así mismo Mc Clelland se plantea acerca de los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional. Con lo que si se logra determinar cuáles son, se le permitiría a las organizaciones seleccionar a las personas que las posean en un nivel adecuado y puedan sacar adelante los proyectos.

En el año 1973, Mc Clelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional, esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral.

Durante las primeras investigaciones se encontró que para predecir con eficacia el rendimiento del individuo era necesario estudiar a los trabajadores en su puesto de trabajo comparando los que eran exitosos con aquellos que solamente eran el promedio, debido a esto las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de la persona, con la idea de que estén asociadas algunas de ellas con el rendimiento en el trabajo.

(Boyatzis, 1982), analizó las competencias que incidían en el desempeño de los directivos utilizando para ello la adaptación del análisis de incidentes críticos. Concluyendo las características que deberían de tener de manera general los líderes, así mismo se manifiestan en individuos que desarrollan de excelente manera sus responsabilidades.

## COMPETENCIAS LABORALES EN MEXICO

En México se buscó desde sus inicios ir más allá de la capacitación para el empleo (Antonio Argüelles, Competencia Laboral y EBNC. México, 1999 citado por Cruz García, 16 de enero del 2010), implementando diferentes políticas gubernamentales enfocadas al impulso de la educación basada en competencias, surgiendo así el modelo de educación en México a partir de un acuerdo combinado entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STYPS) (Rodríguez García, 2007).

En 1993 se concreta un proyecto de Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación definido por la SEP y la STYPS del cual, con la colaboración de corporaciones de trabajadores y empresarios, se derivaron diversos proyectos tales como la creación del sistema normalizado por competencias laborales y el sistema de certificación laboral. (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO 1996-2010).

De ahí se prosiguió en 1995 al establecimiento del Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL). Del cual el (CONOCER, 1999) manifiesta que “se entenderá por SNCL al conjunto de actores, procesos, procedimientos e interacciones que dan como resultado las NTCL (normas técnicas de competencia laboral) y sus respectivos IECL (instrumentos de evaluación de competencia laboral)”. El SNCL cuenta con enlaces con el sistema de certificación de competencia laboral (SCCL) y con el sistema nacional de capacitación para el trabajo (SNCT). (CONOCER, 1999).

Para entonces se realizó a su vez una propuesta del sistema de educación tecnológica, dado a que el Secretario de Educación Pública Ernesto Zedillo hizo un diagnóstico sobre la situación de la educación tecnológica y la capacitación como parte de la reforma integral de la educación que se estaba llevando a cabo. Dicha reforma busca que el país cuente con recursos humanos competentes que demanda la constante evolución productiva y tecnológica así como la competencia del mercado universal. Para cumplir con estas expectativas se analizaron experiencias internacionales semejantes, se realizaron diagnósticos sobre la situación de la educación tecnológica y se consultó a los sectores productivos dando como resultado la reforma educativa ya mencionada, la cual es implementada en el CONALEP y en el Instituto Politécnico Nacional (Huerta, Pérez y Castellanos 200 citado en Rodríguez García, 2007)

“A través del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, (CONOCER, 1999) y la Secretaría del Trabajo como instancias coordinadoras, el gobierno federal impulsa el Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC)” (Rodríguez García, 2007), (Organización Internacional del Trabajo, 2010).

## ENFOQUES DE LAS COMPETENCIAS

Una vez entendido el concepto de competencias así como de su procedencia es importante definir los enfoques u orientaciones que se tienen de ellas.

Existen dos corrientes “enfoques”, para la gestión de las competencias:

- Enfoque Anglosajón.
- Enfoque Francés.

**Enfoque Anglosajón.**

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización.

**Enfoque Francés.**

Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad” (Biblioteca virtual y de Ciencias Sociales, Rivas, 2010 ).

A partir del entendimiento de los enfoques es importante conocer cómo se agrupan las diferentes competencias que un individuo manifestará y qué utilidad éstas tienen.

## TIPOS DE COMPETENCIAS A EVALUAR

**Las competencias básicas**

Estos son los elementos básicos que deben de tener los trabajadores y que se asocian a los conocimientos de índole formativa (lectura, redacción, aritmética/matemáticas, comunicación oral),

**Las competencias genéricas**

Estas son referentes de los comportamientos asociados y esperados del trabajador. Se relacionan con los desempeños comunes en diversas ocupaciones, tales como la habilidad de negociar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar, planear).

## Las competencias técnicas

Estas describen los comportamientos que se asocian a conocimientos de índole técnicos y que están vinculados a una función, (ajuste y manejo de maquinaria.), (CONOCER, 1999).

Otros autores como (Merten & Urdaneta, 2005) proponen diferentes maneras de englobar las competencias, congregándolas en dos tipos principales:

- Las de tipo intelectual
- Las del tipo emocional

### Intelectual

- comprensión verbal: riqueza con las que maneja el vocabulario con la posibilidad de dos subfactores “el análisis (descomposición de todo en partes), y la síntesis (integración de las partes en un todo).”
- Organización perceptiva: capacidad para captar relaciones espaciales, secuenciales, organizar elementos dentro de un todo en grados progresivos de complejidad.
- Memoria: capacidad para concentrarse y recordar contenidos aprendidos.

### Emocional

Son aquellas competencias que impulsan a actuar, que llevan al individuo de la planeación a un plano totalmente práctico. En esta competencia se puede tomar en cuenta el trabajo bajo presión así como la toma de decisiones con poca información así como la capacidad de manejar crisis personales.

### Elementos relacionados

- Actitud: postura ante algo o alguien
- Aptitud: disposición o facilidad de una persona para realizar o ejercer algo bien, en un corto tiempo.
- Conocimientos: asimilación de información sobre hechos, procedimientos a nivel técnico, general, comportamental, por ejemplo, conocimientos de contabilidad.
- Motivo: necesidad subyacente o forma de pensar que impulsa, orienta, mueve la conducta de una persona.

- Rasgos de carácter: una predisposición natural a comportarse o reaccionar de una manera determinada. (Mertens & Urdaneta, 2005).

## CARACTERISTICAS SUBYACENTES

Otro de los elementos preponderantes en lo relacionado con las competencias laborales es la conducta o comportamiento que la persona pueda presentar en una circunstancia particular y del cómo repetirá este patrón de manera constante ante futuras situaciones similares. Esto es conocido como características subyacentes y hacen referencia primordialmente a los comportamientos inmersos en la persona y que en su momento se manifestarán.

De acuerdo con (Boyatzis, 1982), una competencia es una característica subyacente de una persona que causalmente se relaciona con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

(Boyatzis, 1982), identifica lo siguiente de las características subyacentes:

- Las considera una característica personal que subyace y que determinara los comportamientos que se manifiestan.
- El indicador de competencia es el comportamiento manifiesto del individuo

Así mismo refiere en relación a los directivos, quienes deberán de presentar dos tipos de competencias:

- competencias umbral; aquellas que todos los directivos deberían de poseer a un nivel mínimo en su trabajo.
- competencias superiores; que son las características particulares del 10% de los mejores mandos.

Biblioteca Virtual y de Ciencias Sociales [www.eumen.net](http://www.eumen.net)

## GRUPOS DE COMPETENCIAS SUBYACENTES

Para, (Mitrani Dalziel & Suárez de Puga, 1992), las competencias laborales son propias de un individuo y estas subyacen dentro del comportamiento del mismo, así mismo se agrupan en cinco grupos:

- **Motivos.** Se considera que son necesidades o formas de pensamiento que impulsan u orientan la conducta de una persona: como por ejemplo, el motivo de logro.
- **Rasgos de personalidad.** Es la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado, por ejemplo, tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés etc.
- **Actitudes y valores.** Es lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer, por ejemplo, orientación a trabajo en equipo.
- **Conocimientos.** Tanto los técnicos, como los referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona; por ejemplo, conocimiento del mercado, de los productos de informática etc.
- **Aptitudes y habilidades.** Capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo el razonamiento numérico, la habilidad para hacer presentaciones, etc.

## IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

Una vez que se hayan identificado los tipos de competencias y la clase a la que éstas pertenecen será necesario realizar un proceso de identificación que nos auxilie en el distinguir las competencias de un puesto, para ello será necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

- 1.- Partir de una actividad de trabajo
- 2.- Establecer desde dicha actividad las competencias que se ponen en juego para desempeñarla

3. – Identificar las competencias basándose en la realidad

4.- La identificación de las competencias aclara la relación entre el trabajador, los procesos de formación y las empresas.

5.- Una vez que se tengan la descripción de la competencia, se normalice y estandarice, la empresa deberá de generar un proceso de formación basándose en ella.

6.- Se deberá tener un reconocimiento formal de la competencia demostrada del individuo, refrendada por un certificado y para que esta se haga será necesario la realización previa de un proceso de evaluación de competencias (Mertens & Urdaneta, 2005).

En el proceso de identificación de las competencias de un puesto se deberá de poner especial cuidado en centrarse en las competencias clave o aquellas que contribuyan a los objetivos de la organización. Para ello hay que tomar en cuenta:

1.- El énfasis en la política de la empresa.

Centrar el análisis y normalización de la competencia en lo requerido por una sola empresa y por ende sus necesidades específicas

2.- Realizar el estudio de la competencia tomando en cuenta “para efectos del análisis”, a los mejores trabajadores que estén alcanzando los mejores resultados.

3.- La dirección deberá definir qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación (Mertens & Urdaneta, 2005).

**¿QUE SE REQUIERE DE LA PERSONA PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS?**

Para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto, es preciso que estén presentes una serie de componentes tales como:

- Saber: el conjunto de conocimientos que permitan a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- Saber hacer. Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo.
- Saber estar. No basta hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es necesario, también que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de las organización, en general, y de su grupo de trabajo.
- Querer hacer. Además de todo lo anterior lo que compone a la competencia, en este caso, obviamente estamos hablando de aspectos motivacionales.
- Poder hacer. Es un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a las características de las organizaciones y sin embargo es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Nos estamos refiriendo a que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia (Pereda & Berrocal, 2005).

#### ¿QUE SE REQUIERE DE LAS ORGANIZACIONES?

- Definir el conjunto de competencias requeridas para el/los puestos a partir de comportamientos y conductas manifiestas.
- Organización concreta. Las competencias que exige cada organización dependerán de sus valores, su cultura, su misión y su estrategia; por ello, aunque se encuentre una competencia con el mismo nombre, en dos organizaciones distintas, no se puede suponer que dicho nombre esté representando lo mismo. Por ejemplo, la competencia, “influencia”, no tendrá seguramente, el mismo significado en una empresa dedicada a la distribución, que en otra empresa dedicada a la fabricación de componentes de computadoras.
- Puesto de trabajo, habrá que detallar las características particulares de las competencias exigidas para los diferentes puestos, aunque estas tengan el mismo nombre (Pereda & Berrocal, 2005).

## VENTAJAS DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

Las competencias facilitan el uso del lenguaje común en la empresa, identificando con facilidad los comportamientos observables que permiten tener un buen rendimiento en el trabajo.

Así mismo orientan los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados, sin olvidar que las competencias reflejan los comportamientos que lleva a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo.

Se utilizan como predictor del comportamiento futuro de la persona dentro de la empresa; esperando de quien ha demostrado determinado comportamiento sea capaz de repetirlos en condiciones similares.

Por lo tanto hay que tener en cuenta que las competencias son transferibles, considerando que un mismo comportamiento se puede repetir en diferentes ocasiones (Pereda & Berrocal, 2005).

## LAS COMPETENCIAS LABORALES Y LAS GESTION DEL CAPITAL HUMANO

La actual tendencia organizacional orienta a que las empresas generen esfuerzos significativos a fin de fortalecer sus activos, generando así un clima que promueva la innovación, la creatividad, el aprendizaje y la búsqueda de la mejora continua.

Estos esfuerzos están centrados en procesos formales de capacitación para el desarrollo de competencias laborales que impacten en el desenvolvimiento del capital humano.

El enfoque de competencias laborales es un auxiliar en los procesos de reclutamiento y selección; este ya no solamente exigirá de las personas títulos o diplomas sino más bien capacidades reales y demostradas.

Los lineamientos que deberá de tener el personal exitoso, estarán inscritos en perfiles basados en competencias.

Así mismo los procesos de capacitación, formación y desarrollo del personal se convertirán en elementos más objetivos y útiles mediante mecanismos de evaluación de competencias que facilitarán la identificación de aquellas se requieren y/o en su momento deberán de ser desarrolladas (Mertens & Urdaneta, 2005).

## CAMBIOS PRODUCIDOS POR LAS COMPETENCIAS

Las competencias laborales redefinen la estructura organizacional, centrando sus esfuerzos en las unidades básicas “puestos que son ocupados por personas”, y como desde allí se alcanzan los objetivos globales. Facultando a los individuos con el poder suficiente para ser agentes de cambio interesados y comprometidos en su empresa.

Los principales cambios que se producen al adoptar el enfoque de competencias en la gestión del recurso humano son:

- Se pasa de analizar el trabajo individual a analizar las contribuciones que el puesto genera al logro de los objetivos de la empresa
- Los análisis se han convertido en parte del proceso de planificación estratégica de la empresa, relacionando los requisitos del individuo con las necesidades de la empresa.
- El área de recursos humanos centra su trabajo con un enfoque estratégico.
- Un enfoque de competencias se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes centradas en las personas.
- Todos los trabajadores son importantes para la organización involucrándolos y facultándolos
- La gestión de recursos humanos basadas en competencias, se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos (Pereda & Berrocal, 2005).

## PROCESO DE ELABORACION DE LISTA DE COMPETENCIAS

### Premisas básicas

- Los puestos de trabajo son únicos por lo que en la realización de las descripciones deberá de ser flexible y estar de acuerdo a la naturaleza de sus objetivos y actividades.
- Un mismo puesto puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes
- Una denominación “nombre del puesto”, en una misma empresa “puede”, corresponder a competencias diferentes porque el entorno y la situación son desiguales.
- Se deberá de generar un método de análisis.

- Se deberá generar una lista de prerrequisito que deberá de poseer el puesto (tareas, todo el puesto o áreas específicas del puesto), tomando la decisión de hasta qué nivel se hará el inventario, (para el puesto completo o para un segmento o tareas específicas).
- Se deberá de tomar en cuenta que la respuesta a esta cuestión depende de la naturaleza y misión del puesto.
- El nivel de análisis deberá decidirse en función de las características de cada caso (Levy & Leboyer, 2000).

El método de acontecimientos comportamentales

Análisis a detalle de un número bajo o elemental de actividades de cada puesto

Es en sí una forma de entrevista estructurada de un modo particular. Flexible pero con cierto grado de subjetividad; Permite analizar el contenido de los incidentes recogidos y cuestionarse sobre las cualidades empleadas en los incidentes favorables o en los que no se presentaron o dieron pobre resultado, (Levy & Leboyer, 2000).

## LAS TECNICAS PARA DETERMINAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS

Técnicas para determinar el Perfil de Competencias.

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las “competencias requeridas” encontramos, el panel de expertos, las entrevistas, y las entrevistas focalizadas.

En el panel de expertos se recurre a un grupo de individuos quienes son conocedores de las actividades de un puesto.

Las entrevistas se realizan a través del interrogatorio sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de los ocupantes del puesto con un rendimiento superior

Entrevistas focalizadas, consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de las personas a través de una estrategia de preguntas, fundamentándose en obtener la mejor predicción en cuanto a si la persona a evaluar posee o no las competencias requeridas para el puesto al obtener evidencias de conductas que demuestren que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado (Organización Internacional del Trabajo, 2010).

## CUADRICULA KELLY

Basándose en una teoría de las cualidades requeridas, que consiste en que cada uno de nosotros percibe el mundo utilizando un conjunto de conceptos que le es personal que determina tanto su comportamiento con la manera de percibir y explicar el comportamiento de los demás.

Nos permite una lista de los conceptos personales y definir su significado precisando en el análisis del puesto los comportamientos identificados como malos y buenos, consiste en:

Lista de conceptos descriptivos de las cualidades requeridas (con la intervención de los expertos y/o ocupantes).

Generar un proceso de escalda “laddering” en la que se identifique en un último nivel los prerrequisitos del puesto en cuestión profundizando las respuesta hasta hacer más detalladas.

La lista de cualidades de esta permitirá crear una matriz o cuadrícula en la que se identifiquen las misiones, cualidades así como las tareas ordenadas para cada puesto detallándola según su grado de importancia., (Levy & Leboyer, 2000).

## EL ANALISIS FUNCIONAL Y EL ESTABLECIMIENTO DE COMPETENCIAS

El análisis funcional es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales propias de un puesto, este a su vez deberá de estar ligado a una empresa, grupo de empresas o sector productivo y/o de servicios.

El análisis funcional se utiliza a modo de estrategia que deduce o infiere los elementos propios de una función.

Esta inicia a partir del establecimiento del propósito principal del puesto y de ahí se pregunta qué funciones hay que seguir para que ese propósito sea logrado.

Para realizar el análisis funcional se requiere:

- identificar el propósito clave de la organización (surge de la misión y visión de la empresa).
- hacer un proceso de desagregación identificando las funciones clave que responde al propósito clave del puesto.

- Este procedimiento se repite utilizando la pregunta ¿cómo?, hasta llegar al punto de que una sola persona puede realizar la actividad, cuando se llega a este punto se determinan los elementos de competencia necesarios (estos deberán de estar agrupados por una afinidad funcional).
- Para verificar si el procedimiento anterior se toma desde el nivel más bajo de respuestas y se responde a la pregunta ¿para qué?, de manera que se ascienda hasta llegar a la definición de la función principal (Mertens & Urdaneta, 2005).

Todo lo anterior es expresado como mapa funcional, tomando en cuenta que la labor del trabajador deberá de estar relacionada con el sistema de su empresa y a su vez esta labor será considerada como parte del entorno de otros puestos.

#### METODO FUNCIONAL

El método funcional, es un método comparativo. En términos de competencias analiza las relaciones que existen entre los resultados, habilidades, conocimiento y aptitudes de los trabajadores de las empresas comparándolas unas con otras; esto lo logra centrándose en lo que el trabajador logra y en los resultados y nunca en los procesos de los puestos, de este método deriva el proceso conocido como “mapa o árbol funcional”, que es la representación visual de los resultados del análisis funcional, esta tiene la forma de un árbol dispuesto de manera horizontal, y refleja la metodología que se siguió en su realización, en la que después de haberse definido el propósito clave, se desgranar o enuncian las funciones que lo constituyen (Mertens & Urdaneta, 2005).

## PASOS DEL ANALISIS DE COMPETENCIAS

- 1.- identificación de los componentes.
- 2.- analizar la relación entre los componentes.
- 3.- reestructurar los componentes.

Tabla 1.- pasos y posibles técnicas y herramientas.

PASOS	PREGUNTAS BASICAS	TECNICAS Y HERRAMIENTAS
UNO (identificación de componentes)	¿Cuál es el objetivo del puesto, papel o función?	Técnica de función del puesto
DOS Y TRES (analizar las relaciones)	¿Cómo se hace?	Diagrama de operación
TRES ( reestructurar los componentes)	¿Cómo mejorarlo?	Técnica de matriz
	¿Cómo aprenderlo?	Técnica de imaginación

(Fletcher, 2000).

## DESCRIPCION DE LAS TECNICAS Y HERRAMIENTAS

- Técnica de función del puesto

Se utiliza para preparar una base que identifica los elementos o componentes de la competencia, cuando:

Se trabaja con papeles genéricos

Se analiza a toda la organización

Se somete a la tarea de identificar las competencias y actitudes interfuncionales

Desarrollar competencias para las calificaciones vocacionales

Se propone desarrollar competencias internas de la empresa

Se utiliza cuando se analizan los puestos, dividiendo en las funciones que los componen así como identifica las habilidades.

- Diagrama de operación.

Se usa para registrar, clasificar, vigilar o planear mejoras a las acciones y los sentidos que se requieren para los trabajos calificados, es útil para identificar criterios de desempeño o para la realización de programa de capacitación, opera mediante la observación de las actividades, registrándolas a detalle.

- Técnica de matriz.

Se utiliza para establecer una secuencia de actividades de trabajo o para establecer una clasificación de la importancia de las actividades relacionadas con el trabajo.

Mediante el uso de una gráfica se reconoce y enumeran los componentes importantes de una tarea, se identifica una relación entre los componentes y una vez que se haya concluido la comparación se ordenan lógicamente.

- Técnica de la imaginación.

Se utiliza esta técnica para planear con anticipación y enfocarse en el desempeño ideal en una función o cuando se requiere un enfoque innovador al desempeño.

Se crea una lista de las actividades de un puesto y se solicita al entrevistado que piense en cómo sería la realización de una tarea en particular bajo las mejores condiciones, solicitando que consideren:

¿Quién haría las cosas?

¿Cuándo?

¿Dónde?

¿Cómo?

¿Qué se ve y escucha?

Tomar nota de todas las opiniones sin censurar ninguna.

## PROCESO DE IDENTIFICACION Y EVALUACION DE COMPETENCIAS LABORALES

La resultante de este proyecto es la identificación y evaluación de las competencias laborales que se requieren para la posición de docente en el Instituto Culinario de México A.C., y este como aspecto medular de todo lo que se ha hecho provea en su momento de información indispensable para diferentes procesos antes mencionados. A continuación se presentan algunas definiciones sobre la evaluación de competencias:

SENAI, la define como un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido.

CONOCER de México, ha definido la evaluación de competencias como el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar una función laboral determinada.

Fletcher, El propósito de la evaluación de competencias es recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas específicas en una función específica.

Fletcher, Las evaluaciones no dependen del tiempo de permanencia en instituciones educativas formales .

Para la implementación del proceso de identificación de competencias laborales puede desarrollarse bajo diferentes modalidades:

- Talleres de expertos
- Focus group
- Entrevistas individuales

Estas pueden combinarse entre si además de las observaciones que se hagan de los trabajadores en el área de trabajo, sin bien esto último no representa el centro de la identificación de la competencias, será de gran valor para detectar diferencias.

(CONOCER, 1997, Fletcher 2000 & SENAI 2002).

## EVALUACION DE COMPETENCIAS

La evaluación de las competencias no son exámenes escritos, estas se llevan a cabo mediante la recolección de evidencias de desempeño y conocimiento del ocupante de un puesto.

Los procesos comunes de evaluación presentan ciertas características comunes como:

- Evaluación asociada a un curso o programa
- El programa se evalúa a partir de materias, y en partes de este se incluye un examen y su aprobación se basa en escala de puntos
- El evaluado desconoce las preguntas
- Se realiza en tiempos definidos.

La evaluación de las competencias laborales se basa en:

- Definición de objetivos
- Recolectar evidencias y comparación de estas vs los objetivos
- Formación de un juicio de competencia

## CARACTERISTICAS DE LA EVALUACION POR COMPETENCIAS

Se basa en estándares que describen el nivel esperado de competencia incluyendo criterios de buen desempeño

- La evaluación se hace de manera individual, configurando un juicio de competente o no
- Se realiza preferentemente en situaciones reales ciñéndose a un tiempo determinado para su realización, (Organización Internacional del Trabajo).

## TECNICAS DE IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

Técnicas de función de puestos

Esta técnica es útil al dividir el puesto en las funciones que lo constituyen siendo lo que se identifican son las habilidades propias del puesto.

Se aplica mediante la observación del docente laborando así como de entrevistas a los ocupantes.

- Mediante entrevistas a los ocupantes (individual o en grupo) de los ejecutantes a los que se les considera mejores
- análisis de las descripciones del puesto y funciones
- Identificar el contexto de personas relacionadas con cada función/ actividad (entrevistas a clientes internos y externos)
  - Seleccionar de acciones específica
  - Revisar la función del puesto (habilidad)
  - Establecimiento de las funciones relacionadas con el puesto (habilidades)
  - Identificación de las acciones e información específica del puesto
  - Dar una descripción escrita

Siendo la resultante del análisis una tabla en la que se describan los elementos de la siguiente forma (ejemplo).

Tabla 2.- Técnicas de función de puestos (descripción del puesto).

DESCRIPCION DEL PUESTO HABILIDAD	DESCRIPCION
Analizar	Examinar, comprobar y evaluar la información utilizando los procedimientos y lineamientos estándar

(Fletcher, 2000).

### Diagrama de operación

Esta técnica se utiliza para registrar, clasificar, vigilar o planear mejoras a las acciones y los sentidos que se requieren para los trabajos calificados, esta es útil para identificar los criterios de desempeño o para desarrollar programas de capacitación.

Inicio:

- 1.- diseñar el diagrama de operación.
- 2.- observar y registrar las actividades y sentidos que se utilizan.
- 3.- entrevistar al ocupante del puesto para aclarar y modificar el programa.
- 4.- clasificar las actividades.
- 5.- resumir las actividades.
- 6.- desarrollar el diagrama final.

Se aplica mediante:

- Observar las actividades y registrar en detalle las actividades y sentidos que se utilizan.
- Diseñar el diagrama adaptado a la naturaleza de las actividades propias del puesto.
- Los sentidos que se utilizan.
- El tiempo a desempeñar en la actividad.
- Acciones físicas que se desprendan.

Tabla 3.- Diagrama de operación (tipo de actividad).

TIPO DE ACTIVIDAD		
ACTIVIDAD	SENTIDOS	COMENTARIOS
TOTAL		

(Fletcher, 2000).

### Técnica matriz

Es útil para establecer una secuencia de actividades de trabajo o para clasificar de la importancia de las actividades.

Se aplica mediante:

- Identificación de los componentes importantes de la tarea o función.
- Enumerar los componentes en una matriz.
- Comparar cada componente.
- Ordenar los componentes.

### Referencia

En una hoja de matriz enumerar todos los componentes, estos deberán escribirse en orden en una línea diagonal de cuadros comenzando en la esquina superior izquierda y terminando en la esquina inferior derecha.

Comparar cada componente con todos los demás viendo si existe alguna relación, estableciéndola bajo los siguientes criterios:

- Existe un tipo de relación entre los componentes
  - directa (uno influye en el otro)
  - simétrica (ambos influyen entre sí)
  - indirecta (ambos influyen en un tercero)
- ¿Cuál es el componente más importante del par?

Una vez identificado y priorizado los elementos se podrán inferir cuáles de ellos son de mayor importancia y se deberá de contratar y/o capacitar al personal.

Tabla 4.- técnica matriz (secuencia de actividades de acuerdo a su importancia)

ELEMENTO	1							COMENTARIOS SOBRE LAS RELACIONES
		2						
			3					
				4				
					5			
						6		
							7	

(Fletcher, 2000).

## Técnica de la imaginación

Se utiliza para planear con anticipación y enfocarse en el desempeño ideal.

Mediante:

- Crear una lista de funciones y tareas
- Una entrevista a los ocupantes del puesto

Se pide a los encuestados que identifiquen como sería la tarea en un mundo ideal, bajo los siguientes puntos:

- ¿Quién haría qué cosas?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Cómo?
- ¿Qué se ve y escucha?

Se identifican las acciones dentro de los mejores escenarios ideados sin la realización de críticas, fomentando la creatividad y sin censurar ideas.

Tabla 5.- técnica de imaginación (desempeño ideal del puesto).

FUNCION O TAREA	
METODO IDEAL	METODO ACTUAL

(Fletcher, 2000).

DIFERENCIAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS

(Fletcher, 2000).

## CAPITULO III METODO

### HERRAMIENTAS DEL ANALISIS

Para la realización de esta investigación será necesaria la utilización de una serie de herramientas estandarizadas que permitan determinar de manera puntual las competencias laborales para el puesto de Docente de las áreas administrativas del Instituto Culinario de México A.C.

De acuerdo a lo anterior será necesario llevar un proceso de él que se echen mano de:

#### Expertos

El experto es una gran fuente de información ya que no solo domina las tareas propias de su puesto sino también de aquellas que tuvieran bajo su mando

#### Escalas

La utilización de estas herramientas permiten determinar cuáles son los comportamientos comunes a múltiples ocupaciones , utilizándolas para obtener información, a su vez las encuestas se utilizan indicadores llamados escalas para detectar los comportamientos comunes, estas son de tres tipos:

Importancia; nos indica de entre un grupo de elementos cual es que reviste mayor relevancia

Frecuencia; nos indica la constancia con la que se presenta un dato

Necesidad; nos dice en qué momento una actividad se convierte en prioritaria

#### Índice de criticabilidad

Este proceso es la combinación de las escalas antes mencionadas con la que se combinan los datos únicos que de cada una de ellas emanan.

Lo anterior derivara en la identificación de “comportamientos laborales comunes”, estos representan las actividades que realizan los trabajadores, estos se deberán de agrupar en “dimensiones”, que son el de reunir todos los comportamientos relacionados entre sí.

El uso de estos procesos y herramientas permitirá descubrir las competencias laborales para esta posición.

## PROCESO DE INVESTIGACION

Dentro del proceso de identificación de las competencias del personal docente de Instituto Culinario de México se utilizó el método de los cuatro pasos con las siguientes técnicas:

Paso uno                      Técnica de función del puesto (identificación de las habilidades requeridas para el puesto).

Esta permitió identificar los elementos que constituyen a la función con las consideraciones de ocupantes y la visión que se tiene por parte de la administración y los alumnos.

Paso dos                      Diagrama de operación (descripción secuencial de las actividades propias del puesto).

Desglosar cada una de las actividades relacionadas con el puesto mediante la entrevista a los ocupantes para la realización de un registro completo de las actividades.

Paso tres                      Técnica de matriz (proceso en el que se compara la relevancia de cada tarea).

Una vez que se hayan identificado los elementos que componen a la función mediante la utilización de la matriz, se pudo secuenciar por orden de importancia las actividades.

Paso cuatro                    Técnica de imaginación “aprenderlo” (proceso en el que se identifica la mejor forma de realizar la función).

Por último se determinó mediante la opinión de los ocupantes del puesto, las condiciones ideales que les permitieran desarrollar la función de mejor manera (Fletcher, 2000).

## EL CLIENTE

El instituto Culinario de México fue fundado en la ciudad de Puebla en el año de 1994 y abrió sus puertas en la ciudad de Monterrey en el año 2002, cuenta con una planilla de alumnos de 1200, siendo 500 los que estudian en el campus Monterrey.

La planilla de docentes es de 57 en diferentes cátedras y el total de personal administrativo es de 57 empleados.

Los datos relativos a la institución son los siguientes:

Ubicación.

Ciudad de Puebla

Calle Teziutlan #43 norte, Colonia la Paz

Ciudad de Monterrey

Calle Loma redonda #517, colonia Loma Larga

Visión

Ser reconocida por las empresas que están en la búsqueda de la excelencia culinaria como la mejor institución académica formadora de talento a nivel mundial.

Misión

Formar profesionales íntegros, innovadores, visionarios, con vocación de servicio y con una extraordinaria preparación académica de vanguardia que forjados en un ambiente académico multicultural y de estrecha vinculación empresarial nacional e internacional, sean capaces de influir responsable y positivamente a través de sus recursos y habilidades en empresas que estén en la búsqueda constante de la excelencia culinaria, comprometidas con el desarrollo de talento y sociedad a nivel mundial.

## Valores

- Conciencia social
- Calidad total
- Optimismo
- Disciplina
- Lealtad
- Ética
- Pasión
- Cultura
- Iniciativa
- Confianza
- Honestidad
- Responsabilidad
- Vocación de servicio

## Filosofía

- Educación integral
- La dignificación de los ambientes de trabajo a través del reconocimiento del desempeño de quienes los ejercen
- Un espíritu de servicio
- El respeto a la cultura gastronómica de pueblos y naciones
- El desarrollo de la creatividad en las artes culinarias

## Perfil del egresado

- Planea, organiza, dirige y controla las actividades del sector de alimentos y bebidas
- Proyecta la carta y los diferentes menús y nuevos conceptos para restaurantes
- Planea y evalúa los alimentos y bebidas o productos alimenticios
- Domina las técnicas de conservación, envasado y almacenado de los diferentes productos
- Conoce y difunde la cultura gastronómica del país, así como del extranjero
- Domina: inglés y francés

## Campo de trabajo

- Restaurantes y hoteles de todo ámbito en el mundo
- Capacidad de dirigir y crear empresas de alimentos y bebidas
- Organización y preparación de banquetes y servicios especiales
- Centros de investigación y desarrollo de procesos alimenticios

## Semblanza del ICUM

Desde 1994, fecha de inauguración del Instituto Culinario de México A.C. ha acumulado 91 premios internacionales así como convenios de intercambio con universidades en el extranjero y un staff de chef y profesores de doce diferentes nacionalidades

### Puebla:

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial No. “SEP-SES /21/114/101/04” del 24 de febrero de 2005

### Monterrey:

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial No. “AL31072002/1004 2003” de fecha 7 de febrero de 2003 otorgado por el Gobierno del Estado de N.L

## PROCESO DE LA INVESTIGACION

Para la realización de la investigación se realizaron las siguientes actividades:

Enero 2010

Se tuvo el primer acercamiento con la administración del ICUM, propiamente con el subdirector académico de la institución, el Lic. Alejandro Delgado Garza a quien se le expuso la inquietud de realizar la investigación.

Enero /marzo 2010

Se procedió a analizar las diferentes fuentes bibliográficas relacionadas a la investigación.

Abril/mayo 2010

Se identificó el método de investigación para la identificación de las competencias laborales del puesto.

Se solicitó a la subdirección Académica del ICUM la autorización para la realización de entrevistas y focus groups para determinar las competencias laborales del puesto de docente.

Se solicitó a la Subdirección Académica el apoyo en la selección de las personas para la realización de la investigación y que estos tuvieran las siguientes características:

- Que fueran docentes activos
- Que laboraran en las aéreas relacionadas con la atención a los alumnos y/o docentes
- Que fueran o hayan sido alumnos de la institución

Así mismo se le informo de las técnicas de identificación y los tiempos estimados de aplicación de cada una de ellas. En base a esas premisas la subdirección académica asigno el personal requerido, dividiéndose de la siguiente manera:

Lic. Juan Manuel Garza      Coordinador de recursos humanos.

Proporción del perfil del puesto que la organización solicita a los candidatos a ocupar el puesto.

La organización no cuenta con una descripción del puesto por lo que se tuvo que recurrir a la información del perfil del puesto publicado en internet “computrabajo.com”, para reclutamiento de personal de nuevo ingreso.

Lic. Nora González                      Asistente de Sub Dirección Académica.  
Se le entrevistó y aplicó la técnica ya que esta posición interactúa activamente en los procesos administrativos que requieren los docentes.

Lic. Carlos Alberto Cantú    Docente.  
Se le entrevistó y aplicó la técnica ya que este docente reúne las características de:

- Buena evaluación por parte de los alumnos
- Tiempo en la institución impartiendo cátedra
- Experiencia profesional

Fernando Garcia R.  
Jose Olaguiel Treviño C.  
Miguel Guillermo Báez C.  
Diana Villarreal B.  
Karla Verónica Ortiz L.  
Elizabeth Beatriz Téllez V.

Se les entrevistó y aplicó la técnica ya que todos ellos son alumnos de noveno semestre y próximos a graduarse, por lo mismo han tenido clase con casi todos los docentes lo que los sensibiliza como clientes del proceso. En el semestre de primavera 2010 el Instituto Culinario de México, cuenta con dos grupos de noveno próximos a graduarse por lo que el Subdirector Académico seleccionó a uno de ellos bajo el criterio de estar disponible durante la mañana y previo al descanso (11:00 am a 12:00 am), por lo que bajo estas condiciones pudieran participar sin presión de tiempo.

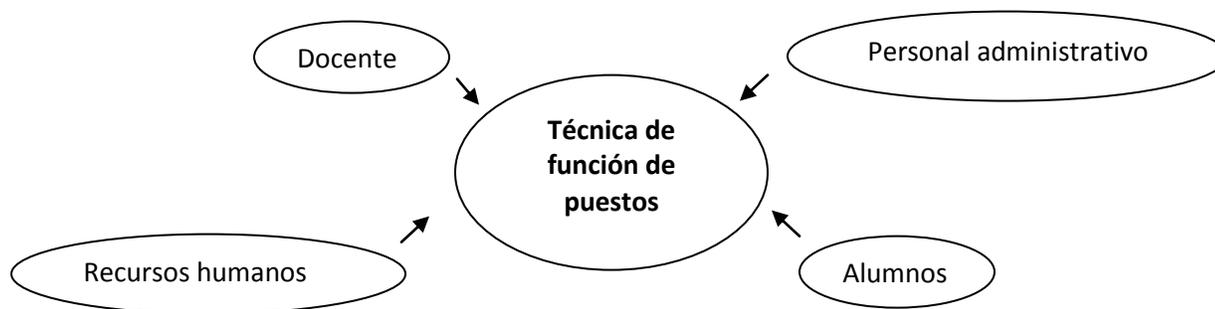


Figura 1.- Primera técnica de investigación (función del puesto).  
Lic. Carmen Salazar                      Docente (Coordinadora de docentes de D.H.).  
Lic Héctor M Cepeda                      Docente

En un primer orden de actividades el diagrama inicial “primer paso de esta técnica”, fue elaborado por el autor, para que el diagrama y revalidar por la Lic. Carmen Salazar a quien se le entrevistó y aplicó la técnica ya que este docente reúne las características de:

- Buena evaluación por parte de los alumnos
- Tiempo en la institución impartiendo cátedra
- Experiencia profesional



Figura 2.- Segunda técnica de investigación (diagrama inicial).  
Lic. Carla Leño                      Docente

Se le entrevistó y aplicó la técnica ya que este docente reúne las características de:

- Buena evaluación por parte de los alumnos
- Tiempo en la institución impartiendo cátedra
- Experiencia profesional.



Figura 3.- Tercera técnica de investigación (técnica matriz).

Lic. Jorge Adrian Garza

Docente.

Se le entrevistó y aplicó la técnica ya que este docente reúne las características de:

- Buena evaluación por parte de los alumnos
- Tiempo en la institución impartiendo cátedra
- Experiencia profesional

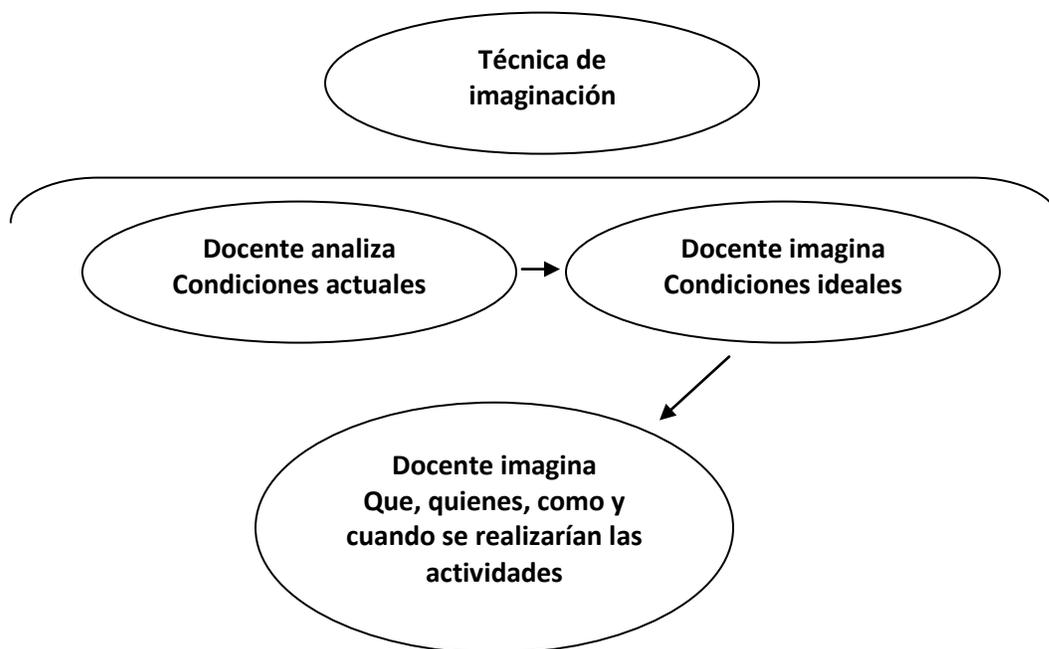


Figura 3.- cuarta técnica de investigación (técnica de imaginación).

Se realizó con el Lic Alejandro Delgado, subdirector académico del ICUM, con quien se analizaron los resultados de las técnicas aplicadas y como resultante de ello determinó las competencias que en su visión estratégica deberá de poseer un docente de esta organización.

Para la presente investigación se aplicó y cruzó la información obtenida de las diferentes técnicas con lo que se identificaron las competencias laborales correspondientes al puesto de docente de las áreas administrativas del Instituto Culinario de México A.C.

#### Técnica de función de puestos

De las vacantes publicadas en la bolsa de trabajo electrónica “computrabajo.com”, las características que se piden para cubrir la posición de docente son:

- Carrera profesional
- Maestría deseable
- Experiencia laboral (un año como mínimo) en su área
- Experiencia como docente
- Idiomas deseable inglés 80%, francés 20%
- Computo (Ms, Project. Office)
- Medios audiovisuales

#### Habilidades

- Liderazgo
- Manejo de grupos
- Comunicación
- Desempeño
- Ordenado
- Disciplinado
- Puntual
- Entusiasta

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Dentro del proceso de análisis de las entrevistas se procedió a compendiar y comparar las respuestas, con el objetivo de identificar las habilidades, experiencias y conductas que los involucrados en el proceso consideran como parte del perfil del ocupante.

Este proceso de análisis de información de fuentes tan heterogéneas, sirve como guía unificadora de percepciones, expectativas y demandas del puesto con lo que se aglomeran criterios que sirven a un fin común.

En la primera grafica se identifica que el ocupante deberá de presentar alta resistencia al stress ocupacional así como una organización y alto dinamismo interno.

<b>Imparcial</b>	<b>1</b>
<b>Sentido del humor</b>	<b>2</b>
<b>Disciplinado</b>	<b>4</b>
<b>Empático</b>	<b>4</b>
<b>Carisma</b>	<b>5</b>
<b>Actitud de servicio</b>	<b>6</b>
<b>Con autoridad</b>	<b>6</b>
<b>Confianza en sí mismo</b>	<b>6</b>
<b>Dinámico</b>	<b>7</b>
<b>Organizado</b>	<b>7</b>

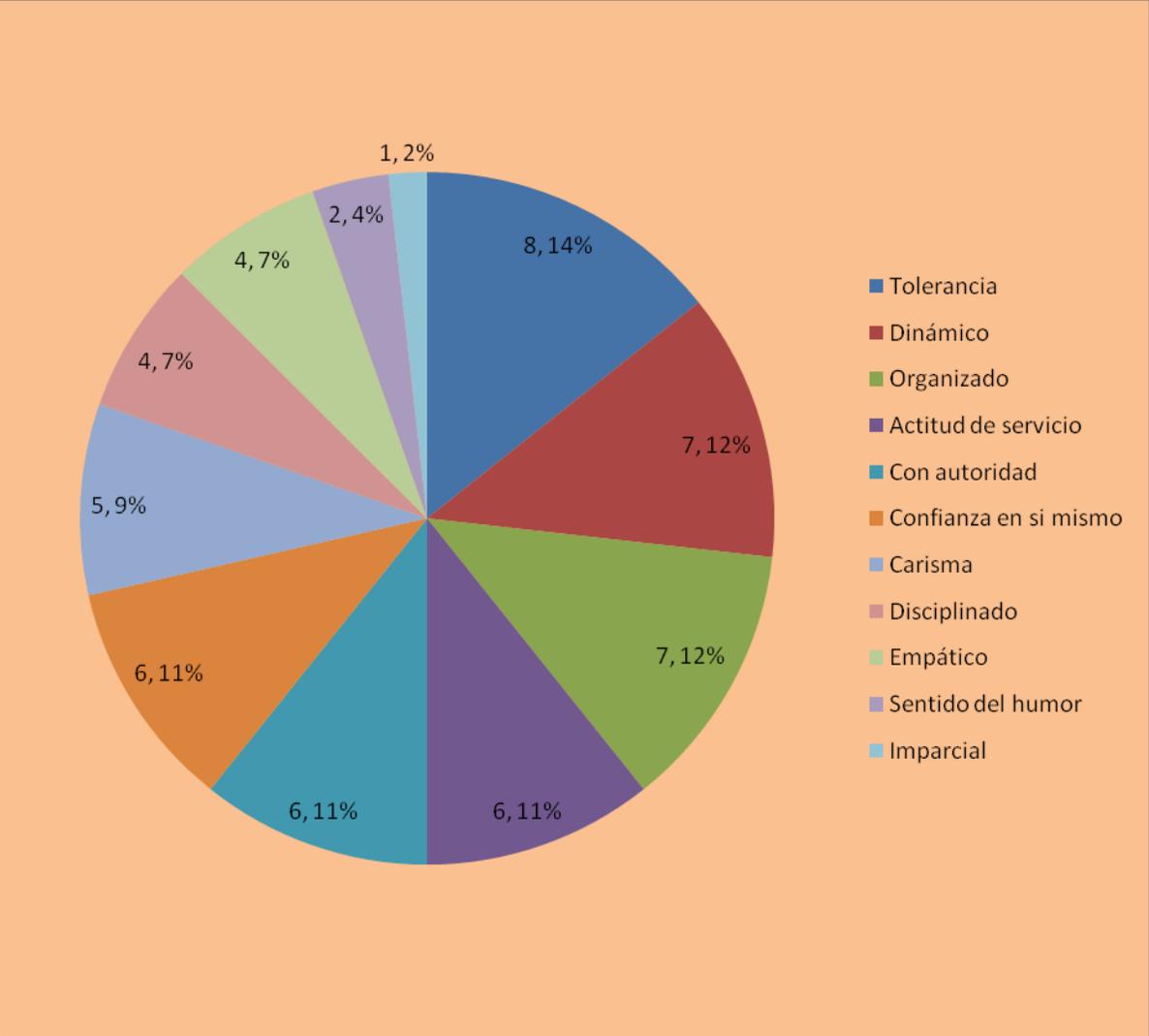
En la segunda grafica se encontró que se requiere del docente que sea orientador, capaz de manejar información y con una modulación y tono de voz alto.

<b>Otros: atracción de atención</b>	<b>1</b>
<b>Escrita</b>	<b>3</b>
<b>Planificación del tiempo</b>	<b>4</b>
<b>Capacidad para conciliar puntos de vista</b>	<b>4</b>
<b>Capacidad para interactuar con personas</b>	<b>5</b>
<b>Capacidad de fomentar participación</b>	<b>5</b>
<b>Aceptación del otro (alumno)</b>	<b>5</b>
<b>Flexibilidad en la cátedra (adaptabilidad)</b>	<b>6</b>
<b>Capacidad de ser orientador</b>	<b>6</b>
<b>Manejo de información</b>	<b>7</b>
<b>Control de voz e impacto</b>	<b>7</b>

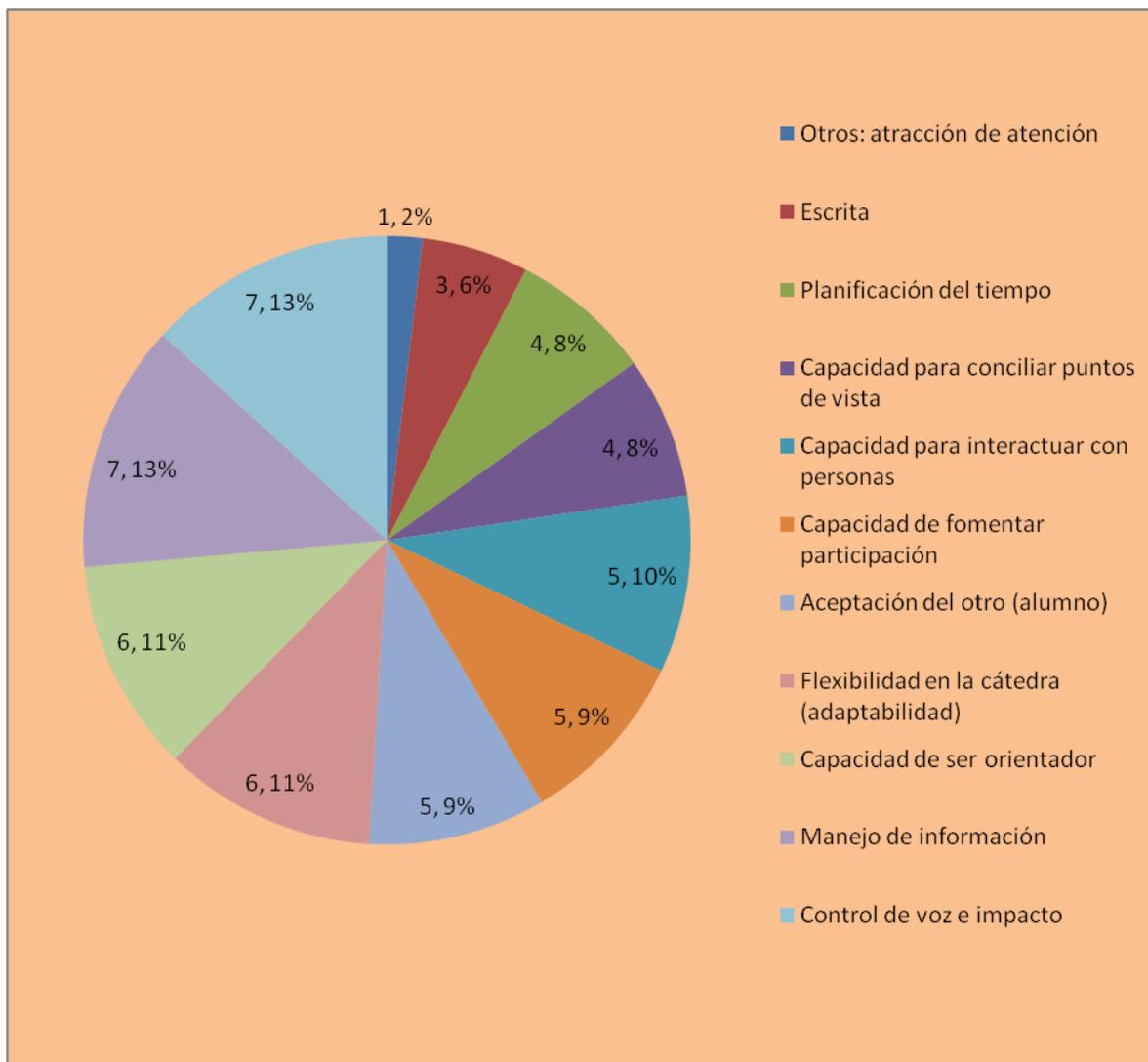
En la tercera grafica se identifico que se requiere del docente habilidades y conocimientos profesionales, la habilidad en el manejo de grupos y conocimientos computacionales.

<b>Área culinaria</b>	<b>3</b>
<b>Diseño de material didáctico</b>	<b>3</b>
<b>Supervisión de personal</b>	<b>3</b>
<b>Docente</b>	<b>4</b>
<b>Hablar en publico</b>	<b>6</b>
<b>Manejo de grupos</b>	<b>7</b>
<b>Manejo de materiales didácticos</b>	<b>7</b>
<b>Manejo equipo de computo</b>	<b>5</b>
<b>Profesional</b>	<b>8</b>

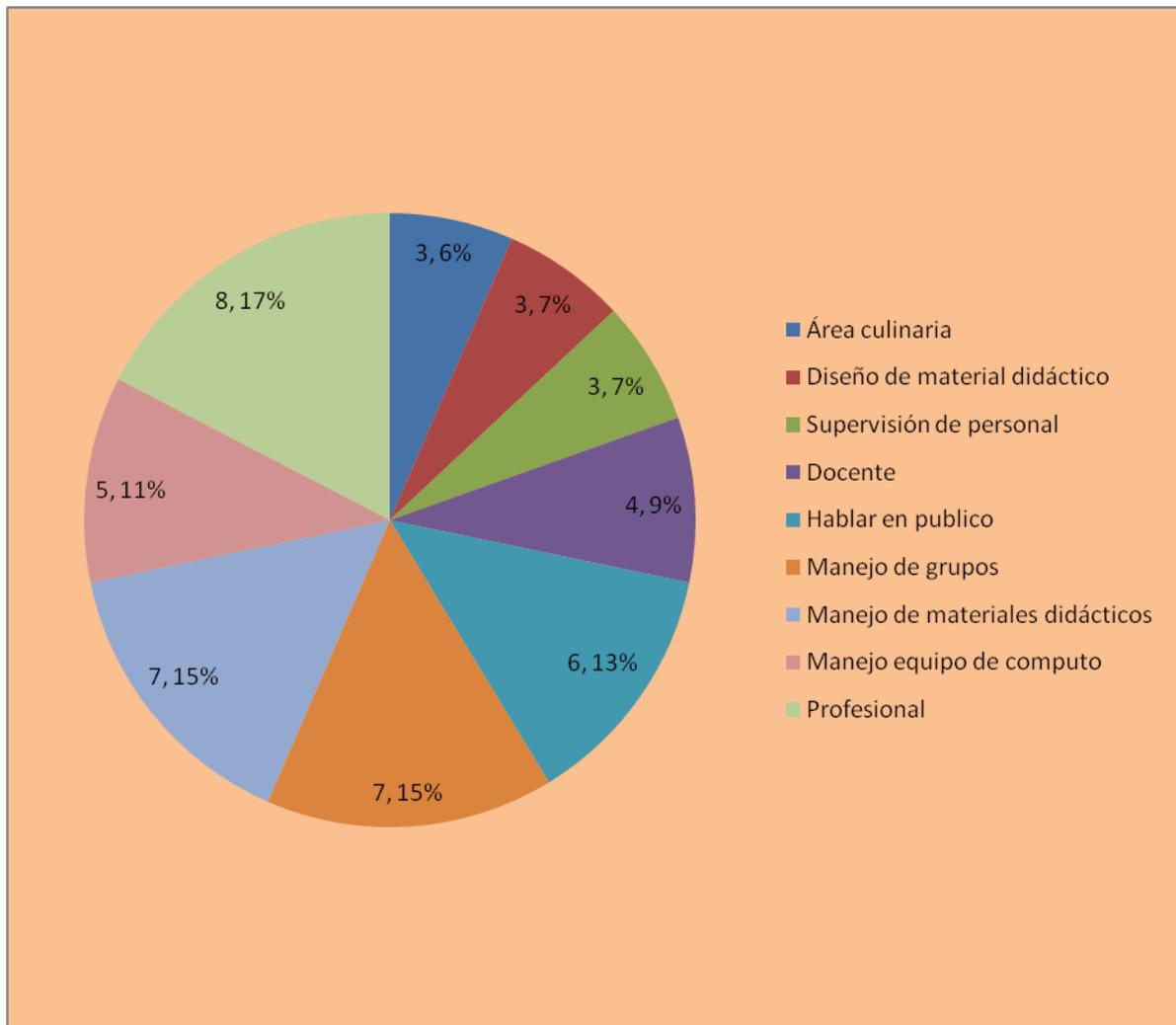
CONDUCTA



## HABILIDAD



## EXPERIENCIA



## DEFINICION DE DOCENTE DE EXCELENCIA

Este proceso de investigación busco reconocer e integrar las opiniones de alumnos, empleados y docentes de la institución y crear una sola definición que comprenda los elementos preponderantes y comunes de todos ellos.

Nora González                      empleado

Es aquel que además de conocer perfectamente su área sabe compartir sus conocimientos con alumnos sin experiencia.

Carlos Alberto Cantú              docente

Un docente que aspira a ser excelente deberá de contar con ciertas habilidades de orientación, manejo de información, capacidad de motivar a sus alumnos al desarrollo personal y en equipo.

Una característica que posee un buen docente es que ama su trabajo y pone un esfuerzo especial en ser organizado, tolerante y disciplinado.

Fernando Garcia                    alumno

Es aquella persona que hace todos los méritos necesarios para lograr una habilidad o conocimiento de otra persona con el objetivo de llegar a un entendimiento.

Ser una persona que le apasiona su profesión y se le hace interesante y está seguro de lo que dice.

Jose Olaguiel Treviño              alumno

Una persona que enseña de manera las cosas aprendidas las aplica en la vida para así ya no se te olvide.

Miguel Guillermo Báez            alumno

Es aquel que logra explicar su clase hasta el punto más complicado haciendo que los alumnos pongan atención, sin abrumarlos, sin ser estricto y exigente, dócil, conviviendo en una relación abierta maestro alumno.

Diana Villarreal                    alumno

Aquella persona que tenga conocimiento, lo enseñe, se le dé la habilidad de explicarlo de diferentes formas y preocuparse porque todos o la mayoría aprenda y comprenda.

Karla Verónica Ortiz              alumno

Para mí un docente excelente es aquel que enseña por pasión y amor a su trabajo y no aquel que solo enseña por recibir un sueldo sin importar lo que enseña y como lo enseña.

Elizabeth Beatriz Téllez        alumno

Es una persona preparada, la cual sabe de su especialidad y al dar la clase está consciente de que trata con materia humana, es una persona con cualidades humanas como comprensión, preparación, compasión, equilibrio en todos los aspectos y preparación continua en todos los aspectos. Tener ganas, amor o pasión por su trabajo.

## Elementos comunes de las definiciones

Para la construcción de la definición de docente de excelencia, identificamos que este tendrá que poseer los siguientes elementos:

### Conducta

- Amor/pasión por el trabajo
- Tolerante
- Estar sensible a las necesidades de la persona
- Capacidad para captar la atención
- No ser estricto
- Dócil
- Promover la convivencia
- Comprensión
- Compasión
- Equilibrio

### Habilidad

- Habilidad para compartir
- Habilidad en el manejo de la información
- Habilidad para motivar
- Habilidad para explicar
- Organizado
- Disciplinado
- No abrumar

### Experiencia

- Conocer el área culinaria
- Preparado en su profesión
- Preparación continua

## DEFINICION DE ELEMENTOS

A partir de los elementos comunes identificados se procedió a generar a definir a detalle cada uno de ellos

### **Conducta**

Amor/pasión por el trabajo

El docente presenta y demuestra gusto por la actividad, presentando siempre una actitud positiva en cada una de sus intervenciones.

Tolerante

El docente muestra comprensión para con los alumnos en lo referente a atención al tema, asistencia, puntualidad y portación del uniforme.

Estar sensible a las necesidades de la persona

El docente comprende las diferencias individuales de cada uno de los alumnos en lo referente a sus situaciones personales y adapta la clase en consecuencia.

Capacidad para captar la atención

El docente es capaz de impartir clase de manera dinámica, clara y entretenida con lo que mantiene un nivel de atención alto.

No ser estricto

El docente es flexible en la aplicación del reglamento escolar, tomando en cuenta en primera instancia la situación del alumno.

Dócil

El docente se adapta al grupo sin querer imponer su voluntad.

Promover la convivencia

El docente procura fomentar en los alumnos la camaradería y el compañerismo.

Comprensión

El docente toma en cuenta las necesidades y problemas personales del alumno.

Compasión

El docente muestra comprensión y altruismo en el trato para con los alumnos así como en la calificación de los exámenes.

Equilibrio

El docente en todo momento se comporta de manera justa y ecuánime ante el grupo.

## **Habilidad**

Habilidad para compartir

El docente se muestra competente al transferir conocimientos

Habilidad en el manejo de la información

El docente es capaz de analizar, priorizar, sintetizar y adaptar la información para los alumnos de su clase.

Habilidad para motivar

El docente es capaz de interesar al alumno para con la información de la clase así como para que participe e informe al respecto

Habilidad para explicar

El docente es capaz de ilustrar de manera clara los diferentes conceptos de su clase.

Organizado

El docente organiza de manera eficiente las actividades relativas a su clase

Disciplinado

El docente es en extremo cuidadoso para con los tiempos de exposición, horas de entrada y conclusión de clase.

No abrumar

El docente tiene la capacidad de no agobiar al alumno con demasiada información

## **Experiencia**

Conocer el área culinaria

El docente deberá de haber laborado en organizaciones del giro alimenticio

Preparado en su profesión

El docente deberá de tener un título profesional que lo avale

Preparación continua

El docente deberá de estar constantemente preparado en su profesión a través de la capacitación continua lo que le permitirá tener los conocimientos más actualizados.

## CONCENTRANDO DE ELEMENTOS DE DEFINICION DE DOCENTE DE EXCELENCIA.

Un docente de éxito es:

Un profesionalista que presenta conductas de:

- Pasión por su trabajo
- Tolerancia
- Empático
- Flexible
- Comprensivo
- Compasivo
- Equilibrado
- Organizado
- Disciplinado

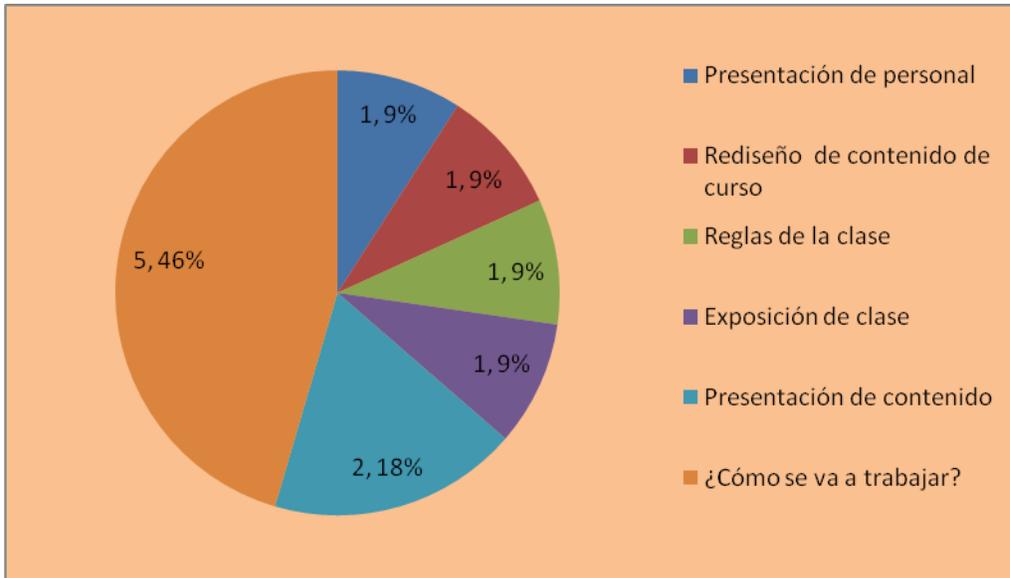
Hábil:

- Captar la atención
- Promover la convivencia
- Compartir conocimientos
- Motivar al alumno
- Exponer clase
- No abrumar con información

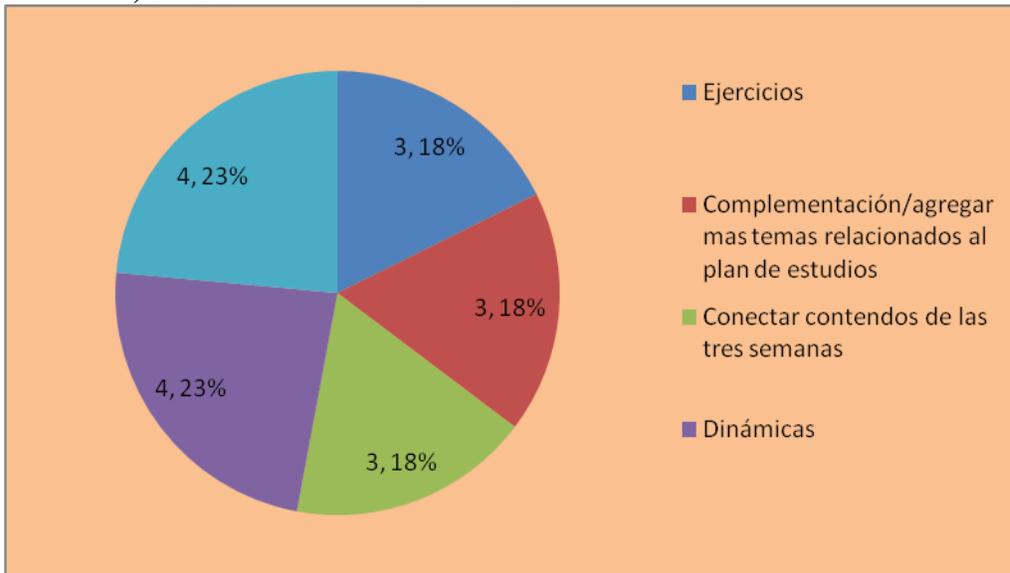
Con experiencia:

- En su profesión
- Que se prepare continuamente
- Conocimientos en el área culinaria

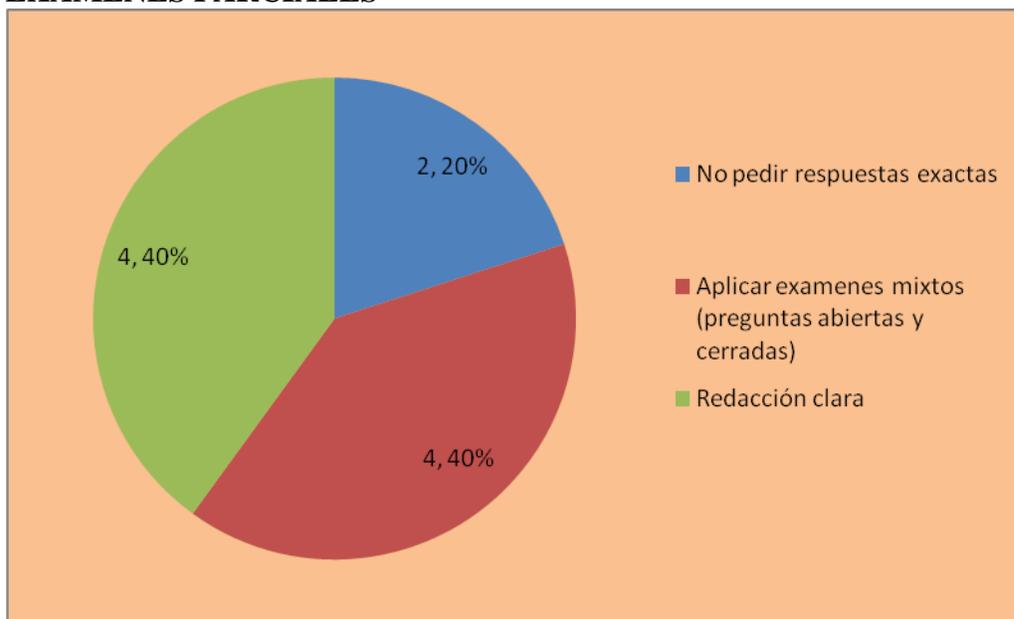
## PRIMER DIA



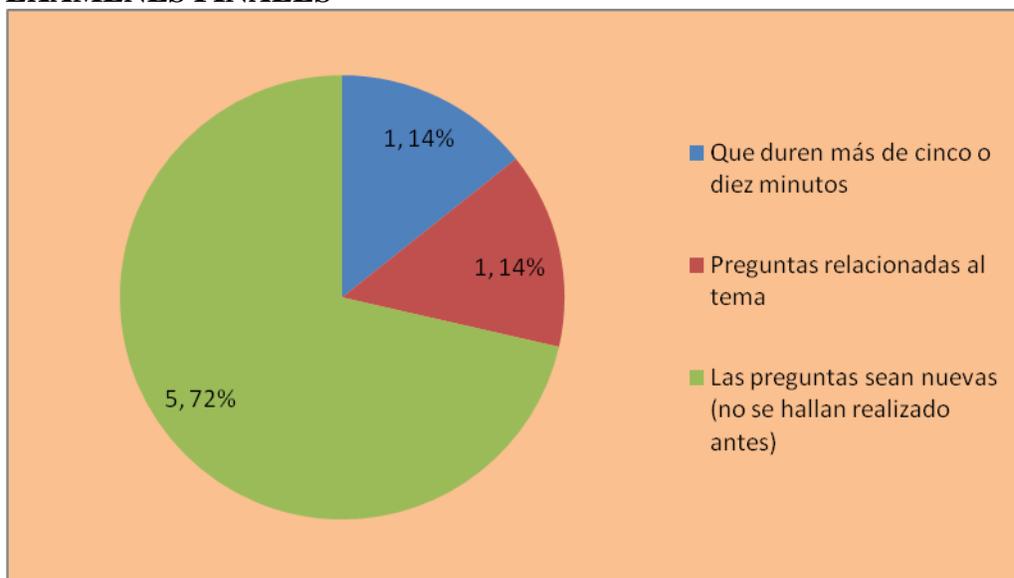
## PRIMER, SEGUNDA Y TERCERA SEMANA



## EXAMENES PARCIALES



## EXAMENES FINALES



**Carlos Alberto Cantú      docente**

En este análisis el evaluado identifica y describe las actividades indispensables para un desempeño óptimo.

Para lograr una mayor certidumbre en la información se aplicó esta herramienta a un docente y a un empleado relacionado con los docentes de la institución.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>HABILIDAD REQUERIDA</b>	<b>DESCRIPCION BREVE</b>
Revisar el programa vigente	ANALISIS DE INFORMACION	Revisión minuciosa del programa, material expuesto en cursos anteriores. Buscar bibliografía adecuada para poder enriquecer el curso.
Adaptar e l contenido a las necesidades actuales	ANALISIS DE INFORMACION	En base al grupo, los objetivos y metas que se quieren alcanzar en el curso se adecuan el material.
Transmitir a los alumnos el programa del curso y los objetivos a alcanzar	CAPACIDAD DE EXPOSICION	Introducción al alumnado del curso, temas a ver, forma de trabajo y valor de cada actividad, así como evaluaciones y trabajos.
Presentación en clase del maestro y los alumnos	CAPACIDAD DE EXPOSICION Y ORATORIA	En base a reglas, horarios y forma de trabajo expuesta en e l grupo de alumnos se lleva un orden progresivo de información y conocimientos que el alumno deberá de ir adquiriendo para lograr el objetivo.
Evaluación del curso de manera justa	ANALISIS DE INFORMACION	Lograr a través de evaluaciones, participación, tareas y trabajos, evaluar lo aprendido durante el curso.
Entrega de calificaciones a la administración	ANALISIS DE INFORMACION	Entregar todo el material con el que se evaluó el curso para que quede bien documentado ante la secretaría (SEP), el conocimiento adquirido por el alumno

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>HABILIDAD REQUERIDA</b>	<b>DESCRIPCION BREVE</b>
Ubicación del área	EXPERIENCIA PROFESIONAL	De acuerdo a la preparación profesional se ubica al docente en determinada área.
Diseño de programa de clase	ANALISIS DE INFORMACION	En un formato establecido el docente define las actividades, la manera de evaluar y especifica la bibliografía de donde proviene la información
Realizar exámenes	ANALISIS DE INFORMACION Y REDACCION	De acuerdo a los temas que se verán en clases el docente realiza 4 exámenes distintos
Entrega de listas	ANALISIS DE INFORMACION	Por cada parcial y examen final, se entrega una lista reportando calificaciones y faltas de cada alumno
Explicación de clase diaria	CAPACIDAD DE EXPOSICION	De acuerdo al programa de clase, el docente explicará su clase diaria poniendo en marcha sus conocimientos y habilidades en la materia.
Retroalimentación por parcial	ANALISIS DE INFORMACION	Cada fin de parcial el docente da a sus alumnos retroalimentación de acuerdo al resultado que se haya obtenido
Junta inicio de semestre	ANALISIS DE INFORMACION	Antes de iniciar semestre el docente asiste a la junta de inicio en donde conocerá los calendarios escolares y se retroalimentara a la empresa en cuanto a procesos académicos.
Evaluaciones	ANALISIS DE INFORMACION	Cada fin de semestre se muestra a cada docente sus evaluaciones finales por los alumnos en donde obtendrá y dará una retroalimentación.
Orientación a alumnos	ANALISIS DE INFORMACION	En caso de notar a alumnos con desorientación académica podrá dirigir y aconsejarlos con otras tareas que le servirán de ayuda.
Aplicación de examen final	ANALISIS DE INFORMACION	Cada tercer sábado en un distinto horario a su clase, el docente aplicará a su grupo el examen final y al finalizar dará revisión a cada alumno y por último entregara al departamento académico su lista final con cada resultado

## PROCESO COMPARADO

La presenta la comparación de las dos evaluaciones y los elementos que marcan como mas importantes o indispensables

	Junta inicio de semestre
	Ubicación del área
Revisar el programa vigente	
	Diseño de programa de clase
Adaptar el contenido a las necesidades actuales	
	Realizar exámenes
Transmitir a los alumnos el programa del curso y los objetivos a alcanzar	
	Entrega de listas
Presentación en clase del maestro y los alumnos	
	Explicación de clase diaria
	Retroalimentación por parcial
	Evaluaciones
	Orientación a alumnos
Evaluación del curso de manera justa	Aplicación de examen final
Entrega de calificaciones a la administración	

Diagrama de operación (primera versión)

Lic. Carmen Salazar

**Docente**

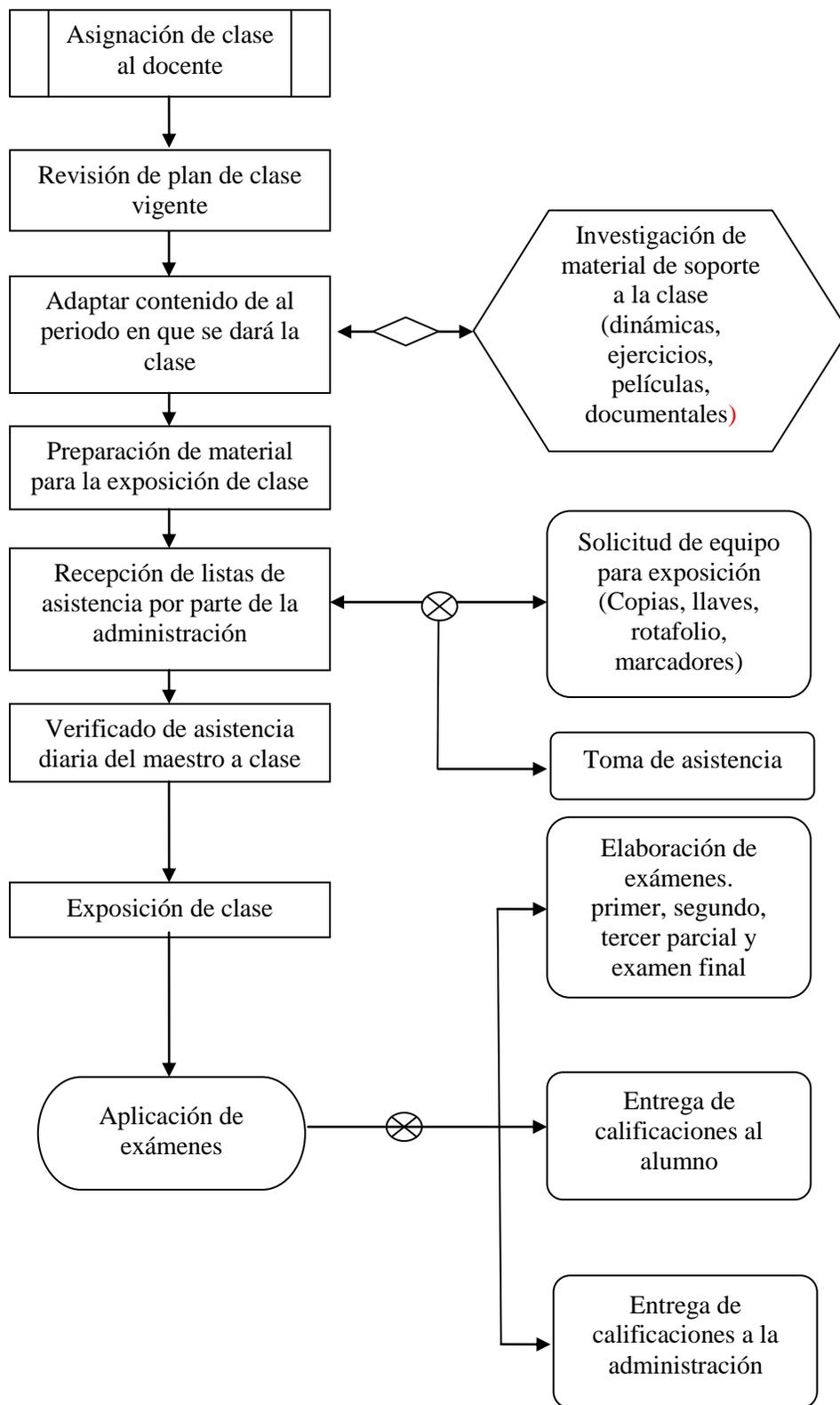
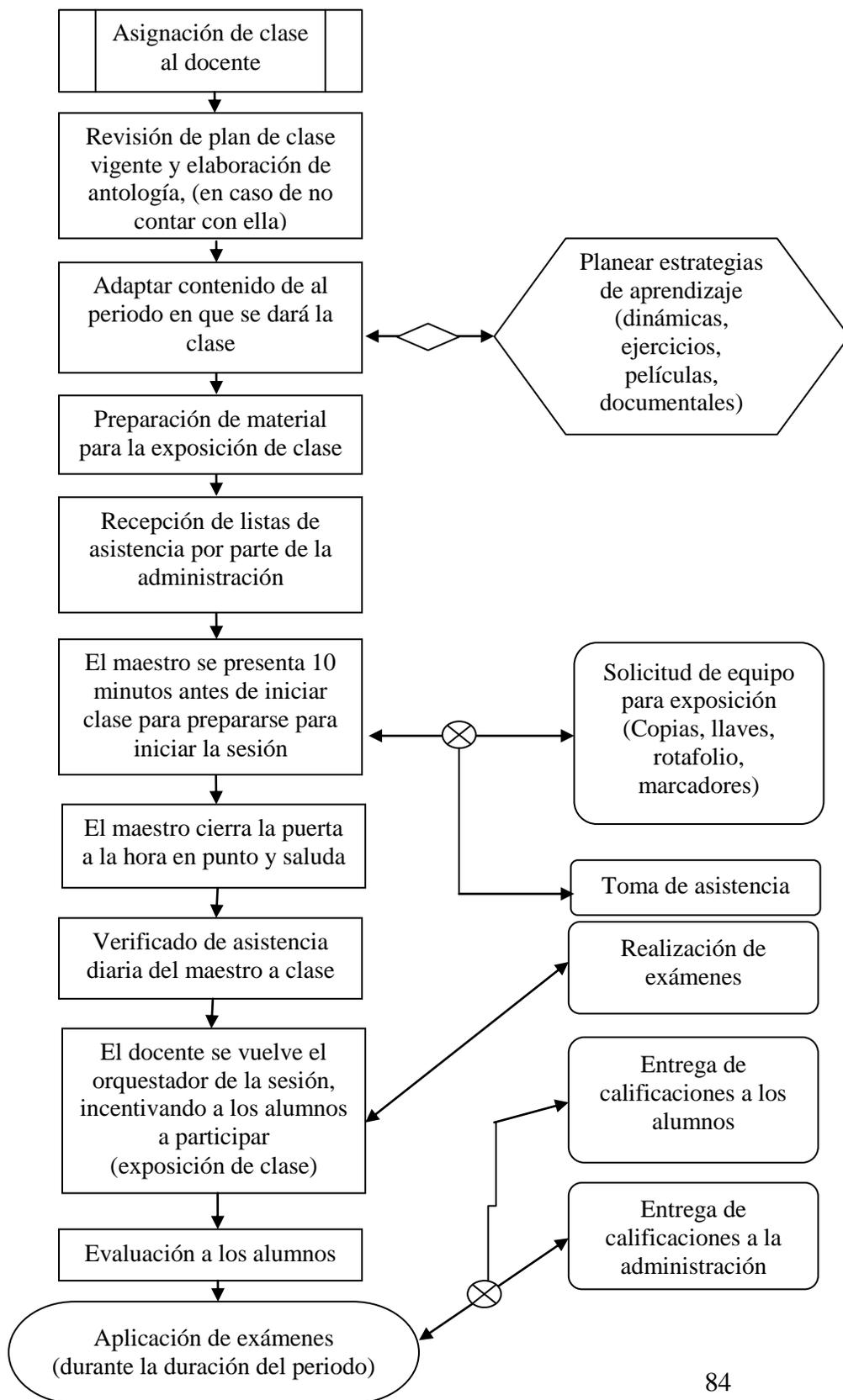


Diagrama de operación (versión revisada)



Descripción de diagrama de flujo

TIPO DE ACTIVIDAD		
ACTIVIDAD	SENTIDOS	COMENTARIOS
1.- REVISION DE PLAN DE CLASE VIGENTE Y ELABORACION DE ANTOLOGIA (EN EL CASO DE NO CONTAR CON ELLA) (PREVIO AL INICIO DEL PERIODO)	VISION	El docente revisa físicamente el plan clase de la materia asignada (solicitando una copia a la administración del ICUM). Si se presenta el caso de que no existe, deberá de elaborarla basándose en lo marcado en el plan de estudios
2.- ADAPTAR CONTENIDO DE LA CLASE AL PERIODO EN QUE SE DARA LA CLASE (PREVIO AL INICIO DEL PERIODO)	VISION	El docente analiza el total de la información del plan de clase adaptando la cantidad de información a transmitir a la duración que tendrá el periodo en que se expondrá (duración promedio del periodo tres semanas, con una exposición de lunes a jueves y siendo los viernes los días de examen así como cada tercer sábado durante el semestre y en un semestre hay seis periodos).
3.- PLANEAR LAS ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE (DINAMICAS, EJERCICIOS, PELICULAS, DOCUMENTALES (PREVIO AL INICIO DEL PERIODO)	VISION	El docente decide que material servirá como soporte y refuerzo para la clase, buscando con ello hacerla más dinámica, valiéndose de la información resguardada en la biblioteca, internet o recursos propios
4.- PREPARACION DE MATERIAL PARA EXPOSICON DE CLASE (PREVIO AL INICIO DEL PERIODO)	VISION	El docente preparara el contenido a exponer de la mejor forma junto con los apoyos visuales y didácticos que juzgue necesarios
5.- RECEPCION DE LISTAS DE ASISTENCIA POR PARTE DE LA ADMINISTRACION (AL INICIO DEL PERIODO)	VISION	El docente recibe por parte de la administración del ICUM de las listas de asistencia de los alumnos que asistirán a su clase, junto con la lista se incluye instrucciones y avisos por parte del ICUM
6.- EL MAESTRO SE PRESENTA 10 MINUTOS ANTES DE INCIAR CLASE PARA PREPARARSE A INICIAR LA SESION	VISION	El docente prepara el material con el que expondrá la clase, ordenándolo y dejando todo listo para iniciar clase o en su caso solicitar apoyo al área de sistemas para encendido de equipo de computo y televisión
7.- EL MAESTRO CIERRA LA PUERTA A LA HORA EN PUNTO Y SALUDA	VISION	El docente inicia formalmente la sesión con los alumnos que se encuentre dentro del salón, el saludo es el indicativo del inicio de la clase
8.- CHECADO DE ASISTENCIA DIARIA DEL MAESTRO A LA CLASE (DURANTE TODA LA DURACION DEL PERIODO)	VISION /MANUAL	El docente registra su asistencia a la institución de manera diaria colocando su mano derecha en el verificador electrónico así como de firmando en una bitácora en la que se evidencia su asistencia y tema a tratar
9.- SOLICITUD DE EQUIPO PARA EXPOSICION (COPIAS, LLAVES, ROTAFOLIO, MARCADORES, COPIAS) (DURANTE TODA LA DURACION DEL PERIODO)	VISION /MANUAL	El docente solicita en bodega el material necesario para la exposición de su cátedra

10.- TOMA DE ASISTENCIA (DURANTE TODA LA DURACION DEL PERIODO)	VISION / MANUAL	El docente toma lista a los alumnos registrando la asistencia de los mismos.
11.- EL DOCENTE SE VUELVE EL ORQUESTADOR DE LA SESION, INCENTIVANDO A LOS ALUMNOS A PARTICIPAR (EXPOSICION DE CLASE)	VISION/MANUAL	El docente inicia sesión con algún tema relativo a la clase o con algún elemento con el que los alumnos puedan hacer referencia también como de generar empatía con los alumnos e imparte su cátedra (clase diaria de 100 minutos con un periodo de descanso de 10 minutos entre cada 50 minutos)
12.-REALIZACION DE EXAMENES	VISION/MANUAL	(Primer, segundo, tercer parcial y final) El docente realiza y adecua según el formato que se le hizo llegar por parte de la administración del ICUM de los exámenes correspondientes (un parcial por semana), cada parcial deberá de contener preguntas de lo expuesto en clase durante. Los formatos de examen serán entregados a la administración del ICUM a mas tardar el miércoles de cada semana para que se le saquen copia según el número de alumnos que tenga el docente en su clase
13.- EVALUACION A LOS ALUMNOS		El docente evalúa a los alumnos en sus asistencia, puntualidad, participación y participación en clase en conjunción con el siguiente elemento
14.- APLICACIÓN DE EXAMENES (DURANTE TODA LA DURACION DEL PERIODO)	VISION/MANUAL	El docente aplica exámenes a los alumnos de su clase, (Viernes de cada semana exámenes parcial, tercer sábado del periodo se aplica el examen final).
15.- ENTREGA DE CALIFICACION AL ALUMNO	VISION/MANUAL	Una vez que se halla aplicando los exámenes, el docente procederá a revisarlos y dando revisión a los alumnos, solicitando su firma de conformidad
16.- ENTREGA DE CALIFICACIONES A LA ADMINISTRACION	VISION/MANUAL	El docente entregara las calificaciones a la administración del ICUM, (en un formato de asistencia y calificación que de manera electrónica se le hizo llegar por parte de la administración).
16 ACTIVIDADES		



## Concentrado de coincidencias de acciones en la función del docente

### PREVIO

- Recibir asignación
- Analizar competencias del docente
- Revisión de plan de estudios (programa)
- Revisión de memorias de curso
- Revisar estrategias de aprendizaje (dinámicas, ejercicios, películas. documentales)
- diseño de clase
- Adaptar el curso al periodo
- Realización de plan de estudios y exámenes
- Elaboración de solicitud de copias para solicitar examen
- Elaboración de examen
- Entregar programa a la administración/original de examen
- Junta de inicio de semestre
- Verificado electrónico de asistencia del docente
- Firma de asistencia de docente
- Solicitud de lista de asistencia de alumnos
- Revisión de asignación de aula
- Solicitar llave de aula
- Solicitar equipo material didáctico en bodega
- Llegar diez minutos antes para preparar clase

### CLASE

#### Saludar

- cierre de puerta
- toma de asistencia
- Presentación de contenido
- Exposición de clase:
  - Conectar temas (día, semana, periodo)
  - Ejercicios
  - Dinámicas
  - Ejemplos conectados al mundo culinario
  - Estudio de casos
  - Películas
  - Documentales
  - Presentación de alumnos

### EXAMENES

1. Recoger exámenes en mostrador
2. Aplicar exámenes:
  - No pedir respuestas exactas
  - Preguntas en formatos mixtos
  - Redacción clara
  - No repetir temas en la preguntas

3. Dar calificación a los alumnos
4. Retroalimentación al alumno
1. Pedir firma de conformidad al alumno
2. Calificar el examen
3. Vaciar la calificaciones en lista electrónica de calificaciones y asistencia
4. Sacar copias de lista de calificaciones y asistencia
5. Entrega de calificación en mostrador(parciales) al lunes siguiente del parcial (viernes)
6. Entrega de calificación en mostrador(final) el tercer sábado del periodo

## TECNICA DE IMAGINACION FORMATO RESUMEN

La presente técnica tiene como objetivo identificar las condiciones ideales con las que se imagina se pueda realizar una actividad teniendo como objetivo el desempeño ideal en un puesto determinado.

### Método realizado

- Enlista las tareas que componen al puesto de docente
- Enlista las actividades que conforman a la posición de docente e imagina como sería bajo las mejores condiciones posibles tomando en consideración los siguientes puntos:

¿Quién haría las cosas?

¿Cuándo se harían las cosas?

¿Dónde se realizarían las cosas?

¿Cómo se realizarían las cosas?

¿Que es lo que se ve y escucha en el área de trabajo?

<b>DOCENTE</b>	
<b>FUNCION O TAREA</b>	
<b>METODO ACTUAL</b>	<b>METODO IDEAL</b>
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>DIFERENCIAS</b>	

<b>FUNCION O TAREA</b>	
<b>METODO ACTUAL</b>	<b>METODO IDEAL</b>
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>DIFERENCIAS</b>	

## Comparativo

<b>TECNICA DE IMAGINACION</b>	<b>DOCENTE: Adrian Garza Sepúlveda</b>
<b>METODO ACTUAL</b>	<b>METODO IDEAL</b>
Asignación de clase al docente por parte de la dirección	Asignación de clase por la dirección usando una retroalimentación
Revisión de plan de clase vigente y adaptación de tiempos	Revisión de plan de clase en junta de academia
Preparación de material para exposición de clase	Preparación de material para exposición de clase con el apoyo de becarios
Inicio de clases y toma de asistencia diaria Iniciar clase y toma de asistencia diaria	Inicio de clases y toma de asistencia diaria Iniciar clase y toma de asistencia diaria
Exposición de clase a criterio del maestro	Exposición de clase 1.- Definir objetivo d clase 2.- Aplicar casos prácticos 3.- Aplicación e interpretación
Aplicación y revisión de examen Aplicar y revisar examen retroalimentando al alumno	Aplicación y revisión de examen Aplicar y revisar examen retroalimentando al alumno
Entrega de resultados Entrega de calificaciones a la administración	Entrega de resultados con reporte de evolución de portafolios

<b>METODO IDEAL</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Asignación de clase por la dirección usando una retroalimentación	Mayor comunicación con docentes Eliminar errores de comunicación	Mayor inversión de tiempo de docentes y directivos
Revisión de plan de clase en junta de academia	Tomar en cuenta ideas surgidas por otros docentes. Asegurar plan de estudio único y estándar	Inversión de tiempo de docentes
Preparación de material para exposición de clase con el apoyo de becarios	Se puede hacer que el alumno becario reafirme conocimientos Desarrollo de sentido de trabajo en equipo entre becario y docente	Depender de la cantidad de alumnos becarios
Inicio de clases y toma de asistencia diaria Iniciar clase y toma de asistencia diaria	Método ideal	No existen
Exposición de clase <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir objetivo de clase</li> <li>Aplicar casos prácticos</li> <li>Aplicación e interpretación</li> </ul>	El alumno tendrá claro lo que se busca en la sesión, vera aplicación practica	Inversión de más tiempo en exposición
Aplicación y revisión de examen Aplicar y revisar examen retroalimentando al alumno	Método ideal	No existen
Entrega de resultados con reporte de evolución de portafolios	Se puede constatar la evolución de cada alumno en la materia	Mayor inversión de tiempo

<b>METODO ACTUAL</b>	<b>METODO IDEAL</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
Asignación de clase al docente por parte de la dirección	Asignación de clase por la dirección usando una retroalimentación	La asignación de clases, tendiendo una retroalimentación le permitirá al maestro comprender las razones que se tomaran en cuenta para tomar la decisión de su asignación
Revisión de plan de clase vigente y adaptación de tiempos	Revisión de plan de clase en junta de academia	Al haber una junta de academia se asegura unificar contenidos y tiempos en la materia incluso se puede llegar a establecer una evaluación unificada
Preparación de material para exposición de clase	Preparación de material para exposición de clase con el apoyo de becarios	Si un alumno becario apoya al docente con investigación y desarrollo de material Podemos considerar material más atractivo al alumno
Inicio de clases y toma de asistencia diaria Iniciar clase y toma de asistencia diaria	Inicio de clases y toma de asistencia diaria Iniciar clase y toma de asistencia diaria	
Exposición de clase a criterio del maestro	Exposición de clase <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir objetivo de clase</li> <li>• Aplicar casos prácticos</li> <li>• Aplicación e interpretación</li> </ul>	La formación del alumno se refuerza con la exposición y casos prácticos, con lo que él le dará sentido a la sesión.
Aplicación y revisión de examen Aplicar y revisar examen retroalimentando al alumno	Aplicación y revisión de examen Aplicar y revisar examen retroalimentando al alumno	
Entrega de resultados con reporte de evolución de portafolios	Entrega de resultados con reporte de evolución de portafolios	Si el alumno integra un portafolio donde se incluya su trabajo a lo largo del curso se puede dar cuenta de la evolución y la construcción de conocimiento, realizado en la materia

## RESUMEN DE INVESTIGACION

El día 4 de junio del 2010 se le presentaron los resultados de la investigación al Subdirector Académico del ICUM, el Lic Alejandro Delgado Garza, el cual analizó los elementos resultantes de la técnica de función de puestos, diagrama de operación, técnica matriz y técnica de la imaginación.

Se optó por entrevistar al Lic. Delgado al final del proceso y que participara identificando y agregando las competencias que dentro de su visión como subdirector académico serían las estratégicas del puesto además de que si se hubiera hecho al principio del proceso sus opiniones hubiera de alguna manera sesgada la opinión de los entrevistados al estar presente

Siendo las conclusiones a la investigación las siguientes:

Definición de docente de excelencia

-El docente de excelencia es aquel que se distingue por la pasión con la que desarrolla su trabajo, con disciplina, organización y buscando en todo momento su continúa preparación.

Posee habilidad en la exposición de clase, motivando a los alumnos y compartiendo en todo momento sus conocimientos.

Se priorizaron las conductas, habilidades y experiencias determinadas por empleados, docentes y alumnos en el siguiente orden:

### **HABILIDAD**

Capacidad para interactuar con personas	1
Planificación del tiempo	2
Aceptación del otro (alumno)	3
Capacidad de fomentar participación	4
Capacidad de ser orientador	5
Capacidad para conciliar puntos de vista	6
Otros: atracción de atención	7
Manejo de información	8
Control de voz e impacto	9
Escrita	10
Flexibilidad en la cátedra (adaptabilidad)	11

## **EXPERIENCIA**

Profesional	1
Docente	2
Hablar en público	3
Manejo de grupos	4
Manejo de materiales didácticos	5
Manejo equipo de cómputo	6
Supervisión de personal	7
Diseño de material didáctico	8
Área culinaria	9

## **CONDUCTA**

Organizado	1
Empático	2
Actitud de servicio	3
Con autoridad	4
Disciplinado	5
Confianza en sí mismo	6
Sentido del humor	7
Imparcial	8
Dinámico	9
Carisma	10
Tolerancia	11

## **Relación de actividades del puesto**

### Previo

- Recibir asignación
- Analizar competencias del docente (conocerlas)
- Revisión de plan de estudios (programa)
- Revisión de memorias de curso (antologías)
- Diseñar estrategias de aprendizaje (dinámicas, ejercicios, películas. Documentales)
- Diseño de clase
- Adaptar el curso al periodo
- Realización de plan de estudios y exámenes
  - Elaboración de examen
    - i. Preguntas en un formatos mixtos
    - ii. Redacción clara
    - iii. No repetir temas en las preguntas
- Entregar programa a la administración/original de examen
- Elaboración de solicitud de copias para solicitar examen
- Junta de inicio de semestre
- Verificado electrónico de asistencia del docente
- Firma de asistencia de docente
- Solicitud de lista de asistencia de alumnos

- Revisión de asignación de aula
- Solicitar llave de aula
- Solicitar equipo (material didáctico), en bodega
- Llegar diez minutos antes para preparar clase

#### Clase

##### Saludar

- Cierre de puerta
- Toma de asistencia
- Presentación de contenido
- Exposición de clase:
  - Conectar temas (día, semana, periodo)
  - Ejercicios
  - Dinámicas
  - Ejemplos conectados al mundo culinario
  - Estudio de casos
  - Películas y/o documentales
  - Presentación de alumnos

##### Exámenes

- Recoger exámenes en mostrador
- Aplicar exámenes
- Dar calificación a los alumnos
- Retroalimentación al alumno
- Pedir firma de conformidad al alumno
- Calificar el examen
- Vaciar la calificaciones en lista electrónica de calificaciones y asistencia
- Sacar copias de lista de calificaciones y asistencia
- Entrega de calificación en mostrador(parciales) al lunes siguiente del parcial (viernes)
- Entrega de calificación en mostrador(final) el tercer sábado del periodo

##### Actividades fuera de horario de clases

- Asistencia a juntas de área
- Asistencia a juntas generales
- Eventos especiales

1.- Recibir asignación	Proceso previo en el que no interviene el docente pero este se ve impactado por la actividad.
2.- Analizar competencias del docente (conocerlas)	El docente revisa sus capacidades y se prepara de ser necesario.
3.-Revisión de plan de estudios (programa)	El docente revisa físicamente el plan clase de la materia asignada (solicitando una copia a la administración del ICUM).
4.- Revisión de memorias de curso (antologías)	El docente estudia las memorias “antologías”, existentes en la biblioteca de la institución. De no haber será obligación del docente generarlas y depositar una copia para su resguardo en la biblioteca, estas serán utilizadas por los docentes que en futuros periodos se les asigne el mismo modulo así como de los alumnos para referencia de estudio.
5.-Diseñar estrategias de aprendizaje (dinámicas, ejercicios, películas y documentales)	El docente decide que material servirá como soporte y refuerzo para la clase, buscando con ello hacerla más dinámica, valiéndose de la información resguardada en la biblioteca, internet o recursos propios.
6.- Diseño de clase	El docente analiza el total de la información del plan de clase adaptándola para el logro de los objetivos.
7.-Adaptar el curso al periodo	La cantidad de información a transmitir deberá adaptarse al periodo en que se expondrá (duración promedio del periodo tres semanas, con una exposición de lunes a jueves y siendo los viernes los días de examen así como cada tercer sábado durante el semestre y en un semestre hay seis periodos).
8.-Realización de plan de estudios y exámenes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importante para la elaboración de examen <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Preguntas en formatos mixtos</li> <li>b. Redacción clara</li> <li>c. No repetir temas en las preguntas</li> </ol> </li> </ul>	El docente solicita copia de plan de estudios en biblioteca, y realiza copia del mismo adaptando las fechas y contenido al periodo en que le corresponde exponerlo (copias del formato de plan de estudios le serán enviados por la administración del ICUM, vía correo electrónico). El docente elabora copia de cada uno de los exámenes (primer, segundo, tercer parcial y examen final), “un parcial por semana”, (copias del formato de examen le serán enviados por la administración del ICUM, vía correo electrónico).

9.- Entregar programa a la administración/original de examen	Los formatos de plan de clase y examen serán entregados a la administración del ICUM a mas tardar el miércoles de cada semana para que se le saquen copia según el número de alumnos que tenga el docente en su clase.
10.- Elaboración de solicitud de copias para solicitar examen	El docente entrega en el mostrador de recepción una copia del examen correspondiente a cada parcial acompañado de una solicitud de copias de examen en la que colocara los datos de número de alumnos, fecha, parcial al que corresponde, grupo, periodo del semestre, nombre del docente y nombre de la clase.
11.- Junta de inicio de semestre	El docente deberá de asistir a la junta programada y convocada por la administración del ICUM en la que se le explicara los lineamientos administrativos, de docencia y avisos en general para el semestre (esta junta se realiza una vez por semestre, es obligatorio asistir y se hace previo al inicio de clases.
12.- Verificado electrónico de asistencia del docente	El docente coloca su mano derecha en el verificador electrónico de asistencia y teclea el numero de docente que le corresponde (en el proceso de su contratación se le asigno un numero y se le registro la huella de la mano), esto deberá de hacerse todos los días a su llegada y al termino de la clase, la duración de las clases es de 50muntos con un descanso de 10 minutos entre clase.
13.-Firma de asistencia de docente	El docente firma (diariamente), de asistencia en la lista de docentes en el mostrador de recepción del ICUM, escribiendo el tema que se tratara en su clase.
14.- Solicitud de lista de asistencia de alumnos	El docente recibe por parte de la administración del ICUM de las listas de asistencia de los alumnos que asistirán a su clase, junto con la lista se incluye instrucciones y avisos por parte del ICUM.
15.-Revisión de asignación de aula	El docente revisa en mostrador el aula en la que le corresponde dar clase, tomando así en consideración el equipo instalado que se tiene para exposición (TV, pizarrón, computadora).
16.-Solicitar llave de aula	El docente solicita en bodega la llave del equipo de computo del aula en la que le corresponde dar clase.

17.- Solicitar equipo material didáctico en bodega	El docente solicita en bodega el material para necesario para la exposición de su cátedra.
18.-Llegar diez minutos antes para preparar clase	El docente llega con anterioridad a su clase, abre aula, enciende equipo y anota temas a tratar en clase en el pizarrón (dado sea el caso). Todo esto para estar listo antes de que los alumnos lleguen al salón. Nota: el docente cuenta con un margen de tolerancia para asistir a clases de 10 minutos, no siendo el caso de los alumnos.
19.-Cierre de puerta	El docente cierra la puerta con lo que se formaliza el inicio de la clase, los alumnos que en ese momento no se encuentren en el salón se les considerara con una falta.
20.-Toma de asistencia	El docente toma lista a los alumnos registrando la asistencia de los mismos.
21.- Presentación de contenido	El docente da una introducción al tema que se tratara en ese día.
22.- Exposición de clase: Conectar temas (día, semana, periodo)	El docente imparte su cátedra. (clase diaria de 100 minutos con un periodo descanso de 10 minutos entre cada 50 minutos), considerando los siguientes elementos para exponer su clase: Ejercicios Dinámicas Ejemplos conectados al mundo culinario Estudio de casos Películas y/o documentales Presentación de alumnos
23.-Recoger exámenes en mostrador	El docente recoge en mostrador las copias de los exámenes a aplicar (viernes los parciales, tercer sábado del periodo final).
24.- Aplicar exámenes	El docente entrega a cada uno de los alumnos de una copia de los exámenes, tomando precaución de que los alumnos se concentren en sus exámenes.
25.- Dar calificación a los alumnos	Una vez que se halla aplicando los exámenes, el docente procederá a revisarlos y dar la calificación a los alumnos.
26.-Retroalimentación al alumno	Una vez dada la calificación alumno el docente hace las aclaraciones pertinente de la calificación obtenida.

27.-Pedir firma de conformidad al alumno	El docente pide al alumno que firme de conformidad el examen.
28.-Calificar el examen	El docente procede a calificar físicamente el examen en la caratula del examen.
29.- Vaciar la calificaciones en lista electrónica de calificaciones y asistencia	El docente califica a todos los alumnos, en lista de calificaciones y asistencia electrónica (esta fue previamente enviada por la administración del ICUM al correo electrónico del docente.
30.-Sacar copias de lista de calificaciones y asistencia	El docente imprime la lista de calificaciones y asistencia, colocando también las inasistencias de los alumnos.
31.- Entrega de calificación en mostrador(parciales) al lunes siguiente del parcial (viernes)	El docente entregara las calificaciones a la administración del ICUM, en el mostrador de recepción.
32.-Entrega de calificación en mostrador(final) el tercer sábado del periodo	El docente entregara las calificaciones a la administración del ICUM, en el mostrador de recepción.
33.-Asistencia a juntas de área	La administración podrá o no convocar a juntas de área de los docentes si así lo considera necesario durante el semestre.
34.-Asistencia a juntas generales	La administración podrá o no convocar a juntas de área de los docentes si así lo considera necesario durante el semestre.
35.-Eventos especiales	El docente será invitado a eventos propios de la institución para fomentar el espíritu educativo e integración.

<b>TECNICA DE IMAGINACION</b>	<b>DOCENTE: Adrian Garza Sepúlveda</b>
<b>METODO ACTUAL</b>	<b>METODO IDEAL</b>
Asignación de clase al docente por parte de la dirección	Asignación de clase por la dirección usando una retroalimentación
Revisión de plan de clase vigente y adaptación de tiempos	Revisión de plan de clase en junta de academia
Preparación de material para exposición de clase	
Inicio de clases y toma de asistencia diaria Iniciar clase y toma de asistencia diaria	Inicio de clases y toma de asistencia diaria Iniciar clase y toma de asistencia diaria
Exposición de clase a criterio del maestro	Exposición de clase 1.- Definir objetivo d clase 2.- Aplicar casos prácticos 3.- Aplicación e interpretación
Aplicación y revisión de examen Aplicar y revisar examen retroalimentando al alumno	Aplicación y revisión de examen Aplicar y revisar examen retroalimentando al alumno
Entrega de resultados Entrega de calificaciones a la administración	Entrega de resultados con reporte de evolución de portafolios

## **CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **UTILIZACION DE TECNICA DE INVESTIGACION**

En función del contenido antes mostrado de las técnicas de investigación, percibimos que para que una organización entienda y aplique las competencias laborales dentro de su organización deberá primero reorientar el proceso en el que trabaja, ya que con la mera implementación de estas no garantiza el incremento en la productividad. Todo el proceso de recursos humanos, desde el reclutamiento, la valuación de puestos, la evaluación de desempeño, la capacitación así como la definición del trabajo mismo tendrán que ser reorientados si es que se quiere tener un incremento en la productividad.

Entendemos también que lo que se busca dentro de la identificación de las competencias en el individuo son las aptitudes y las actitudes; las primeras evidentes mediante pruebas o certificaciones de la habilidad manifiesta mas sin embargo las segundas solamente se verán reflejadas a través de una conducta que el ocupante del puesto exhibirá en una situación específica para que en su oportunidad, su identificación y aplicación práctica en una organización redunde en el apoyo para el logro de los objetivos de la empresa.

Debido a lo anterior se descubrió la problemática que representa la identificación de las competencias para su uso en las organizaciones; ya que estas son tan particulares, específicas y únicas como las empresas de donde se originan. Es por ello que el proceso de estandarizar las competencias que requiere un puesto tanto para una empresa, grupo de empresas o giro representa una tarea por demás compleja.

En si las competencias laborales son una herramienta que potencializa las capacidades del individuo y no solo aquellas que posee si no también las que pueda desarrollar dando paso así a un nuevo esquema de visualizar al individuo en las organizaciones, no por un currículo, profesión o años en una área determinada sino más bien como un individuo que a pesar de poco o muchos años posee un bagaje en su hacer que en su oportunidad podrá ser aplicado con éxito en una organización, (Fletcher, 2000).

## PROPUESTA DE DESCRIPCION DE PUESTOS

A continuación se presentara un concentrado de los requerimientos organizacionales en forma de una descripción de puestos “basados en competencias laborales”, que los alumnos, empleados, personal directivo y docentes, identificaron como estratégicas para la organización.

---

---

### DOCENTE AREA TEORICO ADMINISTRATIVO

---

#### CARACTERISTICAS GENERALES NOMBRE DEL PUESTO

---

- Carrera profesional relacionada con el área (deseable)
- Maestría deseable
- Experiencia laboral (un año como mínimo) en su área
- Experiencia como docente
- Idiomas deseable ingles 80%, francés 20%
- Computo (Ms, Project. Office)
- Medios audiovisuales

---

#### TAREAS

---

Actividades previas a la exposición de clase

- Revisión de plan de estudios (programa)
- Revisión de memorias de curso (antologías)
- Diseñar estrategias de aprendizaje (dinámicas, ejercicios, películas. Documentales)
- Diseño de clase
- Adaptar el curso al periodo
- Realización de plan de estudios y exámenes
  - Elaboración de examen
    - i. Preguntas en un formatos mixtos
    - ii. Redacción clara
    - iii. No repetir temas en las preguntas
- Entregar programa a la administración/original de examen
- Elaboración de solicitud de copias para solicitar examen
- Junta de inicio de semestre
- Checado electrónico de asistencia del docente
- Firma de asistencia de docente
- Solicitud de lista de asistencia de alumnos
- Revisión de asignación de aula
- Solicitar llave de aula
- Solicitar equipo material didáctico en bodega
- Llegar diez minutos antes para preparar clase

## Clase

### Saludar

- Cierre de puerta
- Toma de asistencia
- Presentación de contenido
- Exposición de clase:
  - Conectar temas (día, semana, periodo)
  - Ejercicios
  - Dinámicas
  - Ejemplos conectados al mundo culinario
  - Estudio de casos
  - Películas y/o documentales
  - Presentación de alumnos

### Exámenes

- Recoger exámenes en mostrador
- Aplicar exámenes
- Dar calificación a los alumnos
- Retroalimentación al alumno
- Pedir firma de conformidad al alumno
- Calificar el examen
- Vaciar la calificaciones en lista electrónica de calificaciones y asistencia
- Sacar copias de lista de calificaciones y asistencia
- Entrega de calificación en mostrador(parciales) al lunes siguiente del parcial (viernes)
- Entrega de calificación en mostrador(final) el tercer sábado del periodo

### Actividades fuera de horario de clases

- Asistencia a juntas de área
- Asistencia a juntas generales
- Eventos especiales

- **Nota de referencia:**

Para los elementos de conocimiento, destrezas, habilidades y conductas se seleccionaron para cada uno los cinco que tuvieron mayor importancia

## PONDERACION DE ELEMENTOS

### CONOCIMIENTOS/ EXPERIENCIA

Experiencia profesional	1
Experiencia como docente	2
Experiencia al hablar en público	3
Experiencia en el manejo de grupos	4
Experiencia en el manejo de materiales didácticos	5

### DESTREZAS/CONDUCTAS

Organizado	1
Empático	2
Actitud de servicio	3
Con autoridad	4
Disciplinado	5

### HABILIDADES

Capacidad para interactuar con personas	1
Planificación del tiempo	2
Aceptación del otro (alumno)	3
Capacidad de fomentar participación	4
Capacidad de ser orientador	5

### CONDUCTA

Organizado	1
Empático	2
Actitud de servicio	3
Con autoridad	4
Disciplinado	5

### CONTEXTO LABORAL

Contacto con otros:

El puesto requiere una constante interacción personal con los alumnos

Discusiones e interacciones

El docente podrá enfrentar y resolver diferencias de opinión entre los alumnos o directamente

Libertad para tomar decisiones

El docente tomara decisiones en relación a la conducta de los alumnos basándose en el reglamento interno de trabajo y apoyándose en el departamento de tutoría

Distancia física

Se recomienda que el contacto físico para con los alumnos sea el estrictamente necesario

Frecuencia en la toma de decisiones

La periodicidad en la toma de decisiones es de manera diaria

Trabajo estructura/ informal

Clase, métodos y contenidos están estructurados de manera formal

Medio ambiente (interior)

Ambiente de aula

Uso de equipo de computo y didáctico

Duración (rango de horario), típica de una semana laboral

10 horas (con asignación de una clase)

---

## ESTILOS LABORALES

---

### Dependencia

Se requiere del puesto sea completamente responsable en la realización de sus obligaciones.

### Integridad

El puesto requiere honestidad y conducta ética.

### Control personal

Se requiere del puesto que se guarde la compostura, control de emociones, mal humor evitando en todo momento conductas agresivas.

### Tolerancia al stress

Se requiere del puesto tolerancia al la critica enfrentándolas sin alterarse

### Preocupación por los demás

El puesto requiere que se sea sensible ante los sentimientos de otros

### Liderazgo

El puesto requiere del dirección del grupo en todo momento

### Cooperación

El puesto requiere que se ofrezca ayuda y cooperación a los alumnos

### Iniciativa

El puesto requiere poseer un deseo de tomar acciones y retos

### Adaptabilidad/flexibilidad

El puesto requiere que se esté abierto al cambio (positivo o negativo), considerando cambios en las condiciones de trabajo.

### Atención a los detalles

El puesto requiere que se tenga atención en los detalles de contenidos de clase, comentarios y manejo de la información, (O\* Net Resource Center).

## CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

Dentro de la presente investigación se pudo comprobar las diferentes percepciones que se tienen en relación al óptimo desempeño de un puesto.

Más allá de los requerimientos mínimos de una actividad, los actores del proceso poseen diferentes grados de valor para una misma característica, ello nos habla de la necesidad y urgencia de establecer parámetros unificados en los criterios de reclutamiento, valuación del personal y los procesos formativos de los mismos.

Así mismo los hallazgos de la investigación arrojaron, que en lo referente al puesto de docente, las actitudes para con los alumnos y la manera de impartir cátedra son en su momento elementos distintivos entre lo considerado como excelente.

Los aprendizajes obtenidos por el investigador lo llevan a vislumbrar un panorama en el que la especialización, la formación y actualización del personal cobra especial relevancia.

Se entiende que instituciones como ésta presentan limitaciones para la implementación de un proceso formativo o de identificación de competencias debido al tamaño de la estructura de recursos humanos.

Aunado a lo anterior, la implementación de las competencias laborales presenta obstáculos ocasionados por la renuencia de las personas involucradas a iniciar cambios de fondo en la manera de realizar sus actividades, sin embargo los beneficios sobrepasan a las posibles complicaciones ya que de manera inmediata todas las actividades que se realizan tendrán impacto directo en los objetivos de la organización.

## COMPROBACION DE HIPOTESIS

En relación a las preguntas de la hipótesis de esta investigación, en las que se cuestionaban los siguientes elementos:

- Las características que distinguen a un buen docente.
- La visión de contribución estratégica del puesto, basado en competencias laborales
- Los elementos diferenciadores que caracterizan a los docentes mejor evaluados
- Las conductas y técnicas que presentan los mejores docentes de la institución
- Cuáles son los métodos de instrucción que los alumnos identifican como los ideales

Analizando la información bajo la óptica de las competencias laborales se estandarizo los puntos de vista de alumnos, empleados, directivos y docentes de la organización, comprobando que conductas, habilidades y experiencias de la posición contribuyen al éxito de la organización.

## ANEXOS

### LA EVOLUCION DE LA EDUCACION EN LAS INSTITUCIONES CULINARIAS

En la actualidad la oferta educativa en profesiones relacionadas al mundo culinario ha crecido sobremanera, más sin embargo el entendimiento de los elementos que rodean al mundo culinario y en especial a la profesión de Chef se percibe en muchos aspectos como un arte.

La realidad es francamente muy diferente a la idea romántica que se tiene de la profesión ya que la industria demanda profesionales con conocimientos técnicos especializados y administrativos que les permitan diferenciar productos y servicios de entre la competencia.

Los chefs en muchos casos son empresarios que invierten e intervienen en operaciones de alto costo desde la planeación, estrategia de operación, relaciones humanas, cultura corporativa, relaciones con el cliente y públicas, eso sin contar con las habilidades que intervienen en la preparación de alimentos.

Dentro del perfil de personalidad requiere para el desarrollo de esta profesión requiere que deberán de ser:

- Altamente imaginativos
- Curiosos
- Sensitivos
- Abiertos
- Apasionados
- Confianza en sí mismos
- Perseverante
- Orientados al logro
- Independientes de pensamiento
- Orientados a tomar riesgos calculados
- Orientados a las artes
- Positivos
- Deseosos de aprender
- Imaginativos

(Trei, 2010).

Complementado todo esto con los elementos básicos de la administración como la organización, planeación y el análisis de información entre otros.

Todo lo anterior nos lleva a inferir que se requiere de instituciones que formen individuos no sólo en los elementos propios de la elaboración y presentación de alimentos; se requiere de formar profesionales que sean capaces de crear y administrar organizaciones complejas.

Si se pretende tener profesionales con estas características las organizaciones educativas deberán de tener docentes expertos en diferentes áreas de especialidad pero normados bajo las exigencias específicas que el giro demanda con habilidades, experiencias específicas y conductas que generen patrones a emular (Trei, 2010).

## REGLAMENTACION Y ESTANDARIZACION DE COMPETENCIAS

El consejo de normalización y certificación de la competencia laboral (CONOCER, 1999), fue creado en 1995 como un fideicomiso no paraestatal siendo su propósito el desarrollo de la fuerza laboral, funciona como un organismo colegiado en donde se representan los sectores público y privado.

Busca reconocer formalmente a los trabajadores que pudieran demostrar su capacidad para realizar su trabajo de manera eficiente, independientemente de la forma como la hubieran adquirido a través de la normalización, capacitación y evaluación de los conocimientos habilidades y aptitudes que el trabajador posea creando modelos o parámetros estandarizados que sean aplicables a una función, tarea o puesto en toda las República Mexicana generando directrices conocidas como normas técnicas de competencia laboral, estas son:

Documentos oficiales aplicables en todo México que sirve como referente para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas.

Expresan:

- Lo que la persona debe ser capaz de hacer (qué);
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho (cómo);

## LA REGLAMENTACION Y ESTANDARIZACION DE LAS COMPETENCIAS EN MEXICO

La reglamentación y estandarización de las competencias en México.

Según el CONOCER las competencias son el conjunto integrado de elementos, procesos y procedimientos que interactúan con el propósito de otorgar reconocimiento oficial de la competencia laboral, adquirida por los individuos a lo largo de su vida productiva, (CONOCER, 1999).

### COMO OPERA EL CONOCER

- Estableciendo mecanismos de acreditación de la competencia para la realización de la certificación de la competencia.
- Ofrecer servicios de aseguramiento de calidad en los procesos de certificación.
- Registrar a los quienes tienen la función de evaluar la competencia.
- Definir los procedimientos de evaluación para determinar una competencia.
- Establecer los principios que normen la expedición de documentación que certifiquen el dominio de una competencia.

La presente referencia bibliográfica del CONOCER, concluimos incluirla en el presente trabajo como una referencia al proceso que han llevado las competencias laborales en nuestro país, la evolución y el trabajo que se está dando por esta organización para la estandarización de los puesto en las diferentes organizaciones que participan en esta labor.

Se entiende que lograr generar un consenso con respecto a un puesto a nivel nacional es un proceso arduo y conlleva tiempo pero esas acciones en el mediano tiempo resultara en un beneficio para la industria de nuestro país, al estandarizar procesos de contratación y exigencia de obreros, técnicos y profesionales que deberán de adquirir, desarrollar y demostrar una espectro de exigencias especificas y congruentes con las necesidades de las organizaciones. Estas necesidades deberán de estar aparejadas con lo que cada una de las empresas juzgue como fundamental para el logro de sus objetivos y por ende su éxito por las demás; lo que nos lleva al primer planteamiento de este análisis para evolucionar en las demandas del mercado actual, (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias).

FORMATO DE EVALUACION APLICADO A EMPLEADOS, DOCENTES Y ALUMNOS.

TECNICA DE FUNCION DE PUESTOS

Primera parte (cuestionario individual)

NOMBRE DEL ALUMNO: \_\_\_\_\_

SEMESTRE: \_\_\_\_\_

1.- Definición de docente de excelencia.

¿Cuál es tu definición de un docente excelente o de excelencia?

2.- ¿Qué características personales (conductas), deberá de tener un docente de excelencia?

(Selecciona aquellas características que consideres necesarias)

Características personales		
1	Actitud de servicio	<input type="checkbox"/>
2	Carisma	<input type="checkbox"/>
3	Con autoridad	<input type="checkbox"/>
4	Confianza en sí mismo	<input type="checkbox"/>
5	Dinámico	<input type="checkbox"/>
6	Disciplinado	<input type="checkbox"/>
7	Empático	<input type="checkbox"/>
8	Organizado	<input type="checkbox"/>
9	Sentido del humor	<input type="checkbox"/>
10	Tolerancia	<input type="checkbox"/>
11	Otros:	<input type="checkbox"/>
12		<input type="checkbox"/>

3.- ¿Que (habilidades), deberá de tener un docente de excelencia?

(Selecciona aquellas características que consideres necesarias)

Habilidades		
1	Aceptación del otro (alumno)	<input type="checkbox"/>
2	Capacidad de fomentar participación	<input type="checkbox"/>
3	Capacidad de ser orientador	<input type="checkbox"/>
4	Capacidad para conciliar puntos de vista	<input type="checkbox"/>
5	Capacidad para interactuar con personas	<input type="checkbox"/>
6	Control de voz e impacto	<input type="checkbox"/>
7	Escrita	<input type="checkbox"/>
8	Flexibilidad en la cátedra (adaptabilidad)	<input type="checkbox"/>
9	Manejo de información	<input type="checkbox"/>
10	Planificación del tiempo	<input type="checkbox"/>
11	Otros:	<input type="checkbox"/>
12		<input type="checkbox"/>

4.- ¿Qué (experiencia), deberá de tener un docente de excelencia?  
(Selecciona aquellas características que consideres necesarias)

1	Profesional	
2	Área culinaria	
3	Docente	
4	Supervisión de personal	
5	Diseño de material didáctico	
6	Hablar en público	
7	Manejo equipo de computo	
8	Manejo de materiales didácticos	
9	Manejo de grupos	
10	Otros:	
11		

Segunda parte (sesión de grupo)

### INSTRUCCIONES

A través de la técnica de lluvia de ideas enumera y explica brevemente las actividades que un docente realiza para dar su clase desde el primer día de clase hasta la aplicación del examen final.

### TECNICA DE FUNCION DE PUESTOS

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_ PUESTO : \_\_\_\_\_

Primera parte (cuestionario individual)

1.- Definición de docente de excelencia.

¿Cuál es tu definición de un docente excelente o de excelencia?

2.- ¿Qué características personales (conductas), deberá de tener un docente de excelencia?

(Selecciona aquellas características que consideres necesarias)

1	Actitud de servicio	
2	Carisma	
3	Con autoridad	
4	Confianza en sí mismo	
5	Dinámico	
6	Disciplinado	
7	Empático	
8	Organizado	
9	Sentido del humor	
10	Tolerancia	
11	Otros:	
12		

3.- ¿Que en (habilidades), tendrá que destacarse, para ser excelente?  
 (Selecciona aquellas características que consideres necesarias)

1	Aceptación del otro (alumno)	
2	Capacidad de fomentar participación	
3	Capacidad de ser orientador	
4	Capacidad para conciliar puntos de vista	
5	Capacidad para interactuar con personas	
6	Control de voz e impacto	
7	Escrita	
8	Flexibilidad en la cátedra (adaptabilidad)	
9	Manejo de información	
10	Planificación del tiempo	
11	Otros:	
12		

4.- ¿De qué forma deberá de aplicar sus (experiencia), en la exposición de su clase para ser excelente?

(Selecciona aquellas características que consideres necesarias)

1	Profesional	
2	Área culinaria	
3	Docente	
4	Supervisión de personal	
5	Diseño de material didáctico	
6	Hablar en público	
7	Manejo equipo de computo	
8	Manejo de materiales didácticos	
9	Manejo de grupos	
10	Otros:	
11		

5.- ¿Describe todas funciones de tu puesto desde el momento en que se te asigno la materia hasta el momento de la entrega de calificaciones finales a la administración del ICUM.

ACTIVIDAD	HABILIDAD REQUERIDA	DESCRIPCION BREVE

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

		Empleado	Docente	Alumno	Alumno	Alumno	Alumno	Alumno	Alumno	
		Nora González	Carlos Cantú	Fernando Garcia R.	Jose Olaguiel Treviño	Miguel Guillermo Báez	Diana Villarreal	Karla Verónica Ortiz	Elizabeth Beatriz Téllez	TOTAL
1	Actitud de servicio		1	1		1	1	1	1	6
2	Carisma		1	1	1	1			1	5
3	Con autoridad	1	1		1	1		1	1	6
4	Confianza en sí mismo	1	1	1		1		1	1	6
5	Dinámico	1	1	1	1	1	1		1	7
6	Disciplinado		1	1			1		1	4
7	Empático	1		1			1		1	4
8	Organizado		1	1	1	1	1	1	1	7
9	Sentido del humor						1		1	2
10	Tolerancia	1	1	1	1	1	1	1	1	8
11	Otros:									
12	Imparcial							1		1

Imparcial	1
Sentido del humor	2
Disciplinado	4
Empático	4
Carisma	5
Actitud de servicio	6
Con autoridad	6
Confianza en sí mismo	6
Dinámico	7
Organizado	7
Tolerancia	8

		Empleado	Docente	Alumno	Alumno	Alumno	Alumno	Alumno	Alumno	
		Nora González	Carlos Cantú	Fernando Garcia R.	Jose Olaguie! Treviño	Miguel Guillermo Báez	Diana Villarreal	Karla Verónica Ortiz	Elizabeth Beatriz Téllez	TOTAL
1	Aceptación del otro (alumno)		1	1	1	1			1	5
2	Capacidad de fomentar participación		1	1			1	1	1	5
3	Capacidad de ser orientador	1	1	1		1	1		1	6
4	Capacidad para conciliar puntos de vista		1		1	1			1	4
5	Capacidad para interactuar con personas	1		1		1	1		1	5
6	Control de voz e impacto	1	1		1	1	1	1	1	7
7	Escrita	1		1					1	3
8	Flexibilidad en la cátedra (adaptabilidad)		1	1	1	1	1		1	6
9	Manejo de información	1	1	1	1	1		1	1	7
10	Planificación del tiempo		1	1		1			1	4
11	Otros: atracción de atención	1								1
12										

Otros: atracción de atención	1
Escrita	3
Planificación del tiempo	4
Capacidad para conciliar puntos de vista	4
Capacidad para interactuar con personas	5
Capacidad de fomentar participación	5
Aceptación del otro (alumno)	5
Flexibilidad en la cátedra (adaptabilidad)	6
Capacidad de ser orientador	6
Manejo de información	7
Control de voz e impacto	7

		Empleado	Docente	Alumno	Alumno	Alumno	Alumno	Alumno	Alumno	
		Nora González	Carlos Cantú	Fernando Garcia R.	Jose Olaguiel Treviño	Miguel Guillermo Báez	Diana Villarreal	Karla Verónica Ortiz	Elizabeth Beatriz Téllez	TOTAL
1	Profesional	1	1	1	1	1	1	1	1	8
2	Área culinaria				1	1			1	3
3	Docente	1		1		1			1	4
4	Supervisión de personal			1		1	1			3
5	Diseño de material didáctico		1	1					1	3
6	Hablar en público			1	1	1	1	1	1	6
7	Manejo equipo de computo	1	1	1			1	1		5
8	Manejo de materiales didácticos	1	1	1		1	1	1	1	7
9	Manejo de grupos	1	1	1	1	1		1	1	7

Área culinaria	3
Diseño de material didáctico	3
Supervisión de personal	3
Docente	4
Hablar en publico	6
Manejo de grupos	7
Manejo de materiales didácticos	7
Manejo equipo de computo	5
Profesional	8

## DESCRIPCION DE REACTIVOS

### Conducta

#### 1.-Actitud de servicio

Presenta de manera constante comportamiento orientado a atender las necesidades de otros.

#### 2.-Carisma

Es un don de la persona que resulta agradable y atrayente ante otros

#### 3.-Autoridad

Es la capacidad del individuo de hacer valer su punto de vista

#### 4.-Confianza en si mismo

Es la capacidad del individuo de creer en sí mismo

#### 5.-Dinámico

La persona se muestra afanosa y dispuesta en todo momento

#### 6.-Disciplinado

La persona se ajusta de manera constante y metódica en su manera de actuar y en las actividades que de ellas se derivan

#### 7.-Empático

Ser sensible a los sentimientos del otro

#### 8.-Organizado

Capacidad de ordenar las actividades propias de su actividad de manera ordenada y según su prioridad

#### 9.-Sentido del humor

Forma de pensar y actuar de manera jovial

#### 10.-Tolerancia

Comprensión y condescendencia ante los comportamientos de otros

#### 11.-Imparcial

Toma de decisiones justas y de acuerdo a los principios de justicia

## Habilidad

### 1.- Atracción de la atención

Capacidad para captar y mantener el interés de la persona.

### 2.- Escrita

Capacidad para desarrollar y adaptar conceptos y poder enunciarlos en forma de texto.

### 3.- Planificación del tiempo

Capacidad de adaptar y acoplar actividades dentro de un período de tiempo determinado.

### 4.- Capacidad de conciliar puntos de vista

Capacidad de armonizar ideas de personas, situaciones y puntos de vista pudiéndolos concertar de acuerdo a ciertas necesidades.

### 5.- Capacidad de interactuar con personas

Estar confortable y cómodo con otros individuos.

### 6.- Capacidad para fomentar participación

Ser hábil en interesar al individuo para que exprese puntos de vista y/o realice una acción concreta.

### 7.- Aceptación del otro (alumnos)

Entender las diferencias individuales de los alumnos, su personalidad y conductas “de acuerdo a su edad y condición”.

### 8.-Flexibilidad de cátedra (adaptabilidad)

Ser capaz de adaptar el contenido de su cátedra a los tiempos del período y a las características y capacidades de los alumnos.

### 9.- Capacidad de ser orientador

Ser un guía que encamine las actitudes y aptitudes de los alumnos.

### 10.- Manejo de información

Habilidad para asimilar, adaptar contenidos y crear con ellos analogías (referentes), entendible para los alumnos.

### 11.- Control de voz e impacto

Tener la capacidad vocal y énfasis en su tono y modulación

## Experiencia

### 1.- Área culinaria

Haber laborado en empresas relacionadas al giro de alimentos y bebidas

### 2.- Diseño de material didáctico

Experiencia en la elaboración de material audiovisual

### 3.- Supervisión de personal

Experiencia en el presidir y administrar grupos de personas

### 4.- Docente

Experiencia en haber impartido cátedra previamente

### 5.- hablar en público

Haber tenido experiencia previa para hablar ante grupos

### 6.- Manejo de grupos

Haber tenido experiencia previa en el manejo de grupos de personas

### 7.- Manejo de material didáctico

Haber manejado con antelación diferentes materiales didácticos

### 8.- Manejo de equipo de cómputo

Experiencia en el manejo de los diferentes sistemas de computo (ambiente Windows)

### 9.-Profesional

Haber ejercido en alguna empresa la profesión que estudio

Nota aclaratoria de la selección de reactivos.

Para la selección de los reactivos de conducta, habilidad y experiencia se realizaron las siguientes actividades:

A.- Se analizaron descripciones de puesto similares como referencia para la selección de los reactivos.

\* Coordinador de instrucción

\* Maestro docente en educación y formación profesional

\* Maestro en artes culinarias

\* Instructor culinario

B.- Se pre entrevistó a docente, empleado y alumnos (previo a la entrevista), en una lluvia de ideas para cruzar con elementos encontrados en descripciones de puestos

C.- Se entrevistó al Lic. Edgar Suarez “jefe del departamento de orientación vocacional de la Universidad Regiomontana, conocido del “autor de esta investigación” ; quien posee amplia experiencia en las áreas de reclutamiento y selección de personal, capacitación y docencia.

Con la información obtenida de estas fuentes se seleccionaron los reactivos a aplicar en la entrevista.

En la presente tabla se identifican y secuencian las actividades del docente divididas en día semana y periodo de impartición del curso “tres semanas” así como en el proceso de aplicación de exámenes.

	Fernando Garcia R.	Jose Olaguiel Treviño	Miguel Guillermo Báez	Diana Villarreal	Karla Verónica Ortiz	Elizabeth Beatriz Téllez	TOTAL
<b>Primer día</b>							
Presentación de personal					1		1
Rediseño de contenido de curso					1		1
Reglas de la clase			1				1
Presentación de contenido	1					1	2
Presentación de alumnos							
Como se va a trabajar	1	1		1	1	1	5
Exposición de clase				1			1
<b>Primera semana/segunda/tercera</b>							
Introducción al curso							
Dinámicas	1	1			1	1	4
Ejercicios	1				1	1	3
Exposición de clase							
Exposición de alumnos							
Complementación/agregar más temas relacionados al plan de estudios			1	1	1		3
Flexibilidad al analizar los puntos de vista	1		1	1		1	4
Conectar los contenidos de las tres semanas			1	1	1		3
Revisar contenido							
<b>Exámenes parciales</b>							
Aplicar exámenes mixtos (preguntas abiertas y cerradas)	1		1	1		1	4
No pedir respuestas exactas			1		1		2
Redacción clara	1	1		1	1		4

<b>Examen final</b>							
Las preguntas sean nuevas (no se hallan preguntado en los parciales)	1	1	1		1	1	5
Que duren más de cinco o diez minutos				1			1
Preguntas relacionadas al tema			1				1

<b>Primer día</b>	
Presentación de alumnos	0
Presentación de personal	1
Rediseño de contenido de curso	1
Reglas de la clase	1
Exposición de clase	1
Presentación de contenido	2
Como se va a trabajar	5

<b>Primera semana/segunda/tercera</b>	
Introducción al curso	0
Exposición de clase	0
Exposición de alumnos	0
Revisar contenido	0
Ejercicios	3
Complementación/agregar más temas relacionados al plan de estudios	3
Conectar contenidos de las tres semanas	3
Dinámicas	4
Flexibilidad al analizar los puntos de vista	4

<b>Exámenes parciales</b>	
No pedir respuestas exactas	2
Aplicar exámenes mixtos (preguntas abiertas y cerradas)	4
Redacción clara	4

<b>Examen final</b>	
Que duren más de cinco o diez minutos	1
Preguntas relacionadas al tema	1
Las preguntas sean nuevas (no se hallan preguntado en los	5

PLAN DE CLASE DE LA CARRERA DE LICENCIADO EN GASTRONOMIA  
“CHEF”, DEL ICUM

1er. Semestre

Gastronomía

Identificación de carnes

Sanidad e higiene

Ortografía y redacción

Matemáticas

Desarrollo humano I

Identificación de productos

Transformación de alimentos

Bases culinarias I

Inglés I

Francés I

2º. Semestre

Recorrido gastronómico

Administración de empresas

Contabilidad

Panadería

Computación I

Desarrollo humano II

Bases culinarias II

Metodología de la investigación

Inglés II

Francés II

### 3er. Semestre

Conservación de alimentos

Costos de alimentos y bebidas

Computación II

Desayunos y cafetería

Administración de personal

Desarrollo humano III

Identificación de pescados, mariscos,  
aves y animales de caza

Bases de repostería

Ingles III

Francés III

### 4º. Semestre

Dependiente de comedor

Nutrición I

Charcutería

Identificación de quesos

Repostería Intermedia

Estadística

Desarrollo humano IV

Cocina francesa

Inglés IV

Francés IV

Seminario de calidad I

5°. Semestre

Cocina italiana

Mercadotecnia

Coctelería

Nutrición II

Cocina vegetariana

Patissêrie

Manejo y control de adquisiciones

Desarrollo humano V

Inglés V

Francés V

6°. Semestre

Investigación de mercados

Administración de proyectos

Cocina española

Derecho laboral

Mukimono

Confitería

Bases de enología

Desarrollo humano VI

Inglés VI

Francés VI

7° Semestre

Desarrollo y capacitación

Economía

Promoción y publicidad

Garde manger

Desarrollo humano VII

Equipos e instalaciones

Cocina mexicana I

Enología II  
Repostería avanzada  
Escultura en hielo  
Proyectos I  
Seminario de calidad II  
Preparación DELF y TOEIC  
8°. Semestre  
Cultura General  
Administración de ventas  
Planeación de menús  
Desarrollo humano VIII  
Investigación de operaciones  
Cocina oriental  
Cocina mexicana II  
Escultura en mantequilla  
Dependiente de comedor II  
Proyectos II  
Seminario de tesis I  
9°. Semestre  
Psicología industrial  
Relaciones públicas  
Cocina alemana  
Cocina de humo  
Desarrollo humano IX  
Cocina experimental  
Proyectos III  
Banquetes  
Cocina árabe  
Seminario de tesis II  
Seminario de calidad III

## DESCRIPCIONES DE PUESTOS UTILIZADAS COMO REFERENCIA BIBLIOGRAFICA PARA LA SELECCIÓN DE REACTIVOS EN LAS ENTREVISTAS.

Coordinador de instrucción

Conocimientos:

El conocimiento de los métodos de enseñanza y técnicas de entrenamiento

Conocimiento de los principios y los procedimientos empleados en los negocios y planificación de la organización, coordinación y ejecución

El conocimiento del comportamiento humano y el rendimiento, los procesos mentales, métodos de investigación psicológica

El conocimiento de las políticas y prácticas de personal que participan en funciones de recursos humanos

El conocimiento de los números, sus operaciones,

Conocimiento de los procedimientos administrativos y de oficina y sistemas tales como procesamiento de textos

Habilidades:

Estrategias de Aprendizaje

Uso de múltiples enfoques al aprender o enseñar nuevas cosas

Escritura:

Comunicarse eficazmente con otros por escrito según lo indicado por las necesidades de la audiencia

Hablando:

Hablar con los demás para transmitir eficazmente la información

Comprensión de lectura:

Entender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo relacionados

Instruir:

Enseñar a los demás cómo hacer algo

Planificación de la ejecución:

Desarrollar enfoques para la aplicación de una idea

Escuchar activamente:

Escuchar lo que otras personas están diciendo y haciendo preguntas en su caso

Juicio y Toma de Decisiones:

La ponderación de los costos y beneficios relativos de una posible acción

Evaluación de soluciones:

Observar y evaluar los resultados de una solución del problema para identificar las lecciones aprendidas o reorientar los esfuerzos

Recopilación de información:

Saber buscar información e identificación de información esencial

Pensamiento Crítico:

Utilizando la lógica y análisis para identificar las fortalezas y debilidades de los diferentes enfoques

Generación de Ideas:

Generación de una serie de enfoques diferentes a los problemas

Idea Evaluación:

La evaluación de la probabilidad de éxito de una idea en relación con las exigencias de la situación

Selección del Equipo:

Determinar el tipo de herramientas y equipos necesarios para hacer un trabajo

Gestión del Tiempo:

Gestión de un tiempo propio y el tiempo de los demás

Clarividencia Sociales

Ser consciente de las reacciones de los demás y entender por qué reaccionan como lo hacen

Persuasión:

Convencer a otros para afrontar las cosas de manera diferente

Expresión Oral:

La capacidad de comunicar información e ideas al hablar para que otros entiendan

Comprensión escrita:

La capacidad de leer y entender la información e ideas presentadas por escrito

La expresión escrita:

La capacidad de comunicar información e ideas por escrito para que otros entiendan

Comprensión oral:

La capacidad de escuchar y entender la información e ideas que se presentan a través de palabras habladas y oraciones

Razonamiento deductivo:

La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos de encontrar respuestas lógicas. Se trata de decidir si una respuesta tiene sentido.

Información del pedido:

La capacidad de seguir correctamente una regla o conjunto de normas con el fin de organizar las cosas o acciones en un orden determinado. Las cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, imágenes, procedimientos, sentencias, y matemáticas o lógicas.

Sensibilidad a los Problemas:

La capacidad de saber cuando algo está mal o es probable que salga mal. No implica resolver el problema, y sólo se reconoce que hay un problema.

La fluidez de las ideas:

La capacidad de llegar a una serie de ideas sobre un tema determinado. Se refiere al número de ideas generadas y no la calidad, exactitud, o la creatividad de las ideas.

Razonamiento inductivo:

La capacidad de combinar piezas separadas de información o respuestas concretas a los problemas, para formar las normas generales o conclusiones. Se incluye la confrontación con una explicación lógica de por qué una serie de eventos aparentemente no relacionados se presentan juntas, (O\* Net Resource Center).

Maestro docente, instructor en educación y formación profesional

Conocimientos:

El conocimiento de los métodos de enseñanza y técnicas de formación, que incluyan los principios de diseño curricular, la teoría del aprendizaje, de grupo y las distintas técnicas de enseñanza, diseño de planes de desarrollo individual, y los principios de diseño de ensayo

El conocimiento de la estructura y el contenido del idioma Inglés, incluyendo el significado y la ortografía de las palabras, reglas de composición y gramática

El conocimiento de los números, sus operaciones, y las interrelaciones incluyendo aritmética, álgebra, geometría, cálculo, estadística, y sus aplicaciones

Conocimiento de los procedimientos administrativos y de oficina y sistemas como los sistemas de procesamiento de textos, sistemas de archivado y gestión de registros, taquigrafía y transcripción, formas principios de diseño, y otros procedimientos de la oficina y la terminología

Conocimiento de los principios y los procedimientos empleados en los negocios y planificación de la organización, coordinación y ejecución. Esto incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos, modelado de recursos humanos, técnicas de liderazgo y métodos de producción

El conocimiento de los circuitos eléctricos, procesadores, chips y hardware y software, incluyendo aplicaciones y programación

El conocimiento del comportamiento humano y el rendimiento, los procesos mentales, métodos de investigación psicológica, y la evaluación y tratamiento de los trastornos conductuales y afectivos

Habilidades:

Hablando

Hablar con los demás para transmitir eficazmente la información

Instruir

Enseñar a los demás cómo hacer algo

Escuchar activamente

Escuchar lo que otras personas están diciendo y haciendo preguntas en su caso

Estrategias de Aprendizaje

Uso de múltiples enfoques al aprender o enseñar nuevas cosas

Comprensión de lectura

Entender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo relacionados

Escritura

Comunicarse eficazmente con otros por escrito según lo indicado por las necesidades de la audiencia

Juicio y Toma de Decisiones

La ponderación de los costos y beneficios relativos de una posible acción

Planificación de la ejecución

Desarrollar enfoques para la aplicación de una idea

Recopilación de información

Saber buscar información e identificación de información esencial

Pensamiento Crítico.

Utilizando la lógica y análisis para identificar las fortalezas y debilidades de los diferentes enfoques

Servicio de Orientación:

Activamente buscando maneras de ayudar a las personas

Organización de la Información:

Encontrar maneras de estructurar o clasificar los múltiples piezas de información

Generación de Ideas:

Generación de una serie de enfoques diferentes a los problemas

Idea Evaluación:

La evaluación de la probabilidad de éxito de una idea en relación con las exigencias de la situación

Visión:

El desarrollo de una imagen de cómo debería funcionar un sistema en condiciones ideales

Coordinación

Ajuste de las acciones en relación con las acciones de otros

Gestión del Tiempo

Gestión de un tiempo propio y el tiempo de los demás

Identificación del problema:

Identificar la naturaleza de los problemas

Clarividencia Sociales:

Ser consciente de las reacciones de los demás y entender por qué reaccionan como lo hacen

Evaluación de soluciones:

Observar y evaluar los resultados de una solución del problema para identificar las lecciones aprendidas o reorientar los esfuerzos

Aprendizaje Activo:

Trabajar con nuevo material o información para comprender sus implicaciones

Persuasión:

Convencer a otros para afrontar las cosas de manera diferente

Negociación:

Llevar los demás juntos y tratar de conciliar las diferencias

Expresión Oral:

La capacidad de comunicar información e ideas al hablar para que otros entiendan

Comprensión escrita:

La capacidad de leer y entender la información e ideas presentadas por escrito

Comprensión oral:

La capacidad de escuchar y entender la información e ideas que se presentan a través de palabras habladas y oraciones

Claridad de voz:

La capacidad de hablar con claridad para que sea comprensible para un oyente

La expresión escrita:

La capacidad de comunicar información e ideas por escrito para que otros entiendan

Número de instalaciones:

La capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir de forma rápida y correcta

La fluidez de las ideas:

La capacidad de llegar a una serie de ideas sobre un tema determinado. Se refiere al número de ideas generadas y no la calidad, exactitud, o la creatividad de las ideas.

Tiempo para compartir:

La capacidad de cambiar de manera eficiente de ida y vuelta entre dos o más actividades o fuentes de información (como el habla, los sonidos, el tacto, o de otras fuentes)

Información del pedido:

La capacidad de seguir correctamente una regla o conjunto de normas con el fin de organizar las cosas o acciones en un orden determinado. Las cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, imágenes, procedimientos, sentencias, y matemáticas o lógicas.

Flexibilidad de Clausura:

La capacidad de identificar o detectar un patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido) que se oculta en el material distraiga, (O\* Net Resource Center.).

## Maestro de artes culinarias

### Destreza

- Aplicación de instrumentos de evaluación
- Manejo equipo de oficina (software)
- Preparación y mantenimiento de reporte exactos

### Conocimientos

- Álgebra/geometría
- Interpretación de información técnica
- Elaboración de documentos
- Facilitador en la coordinación de discusiones de grupo
- Análisis de situaciones
- Toma de decisiones
- Seguimiento y aplicación de normas
- Desarrollo del individuo
- Estrategias en el manejo de comportamiento
- Título profesional relacionado con el área

### Habilidad

- Manejo de datos
- Uso de equipo relacionado a la función
- Flexibilidad para trabajar con otros
- Habilidad para interactuar con diferentes tipos de individuos o grupos
- Resolución de problema
- Habilidad en el establecimiento de relaciones constructivas
- Habilidad para adaptarse a diferentes prioridades de trabajo
- Discreción
- Tacto
- Paciencia
- Capacidad para adaptarse a horario de trabajo cambiantes
- Habilidad para dar instrucción a grupos entre 12 a 45 estudiantes

### Experiencia

Se requiere que se tenga experiencias en trabajos relacionados con el área.

### Educación

Profesional o vocacional en áreas relacionadas

(Muscogee County School District ).

## Instructor culinario

### Calificaciones mínimas

- Grado profesional de una universidad acreditada con una acentuación en familia y ciencias del consumo, producción del alimentos
- Habilidad en la especialidad en que dará cátedra.
- 6,000 horas de practica en el área en que dará cátedra
- Certificado de estudio del estado de Arizona en el área de instrucción

### Conocimientos, destrezas y habilidades

- Conocimientos de las teorías de instrucción
- Organización
- Conocimiento para el mantenimiento de registros
- Conocimientos de computo
- Autoridad
- Interacción con estudiantes
- Habilidades verbales
- Habilidades escritas
- Manejo de relaciones con superiores, subordinados, pares, padres de alumnos, estudiantes y público en general.
- Habilidad para trabajar con individuos entre 16 a 21 años de edad
- Independiente
- Tolerancia al stress
- Con tacto
- Habilidades interpersonales

(East valley Institute of technology)

TECNICA MATRIZ, (referencia de importancia de actividades).

La referencia en este caso, es que al aparecer la palabra “MAS”, en el apartado de en medio de la tabla, la actividad de la del apartado derecho es de mayor importancia que el del apartado del lado izquierdo.

<b>Recibir asignación</b>	<b>MAS</b>	<b>Análisis de competencias</b>
	MAS	Revisar plan de estudios (verificar horas de clase)
	MAS	Revisar memorias del modulo
	MAS	Revisar bibliografía existente en biblioteca
	MAS	Búsqueda de material bibliográfico de soporte (películas, dinámicas, ejercicios)
	MAS	Depuración de la información
	MAS	Estructurar material para entregar al alumno (políticas, reglas, contenido, material)
	MAS	Preparación de material para exposición
	MAS	Realizar el programa o reestructurar el ya existente
	MAS	Entregar programa y políticas a la administración
	MAS	Pedir lista de asistencia en recepción
	MAS	Checado de asistencia diaria
	MAS	Elaboración de exámenes parciales
	MAS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MAS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MAS	Pedir llave de computadora, salón
	MAS	Exposición de clase
	MAS	Colocar asistencia en lista
	MAS	Aplicación de exámenes parciales
	MAS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MAS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
MAS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración	
MAS	Aplicación de exámenes finales	

Análisis de competencias	MAS	Revisar plan de estudios (verificar horas de clase)
	MAS	Revisar memorias del módulo
	MAS	Revisar bibliografía existente en biblioteca
	MAS	Búsqueda de material bibliográfico de soporte (películas, dinámicas, ejercicios)
	MAS	Depuración de la información
	MAS	Estructurar material para entregar al alumno (políticas, reglas, contenido, material)
	MAS	Preparación de material para exposición
	MAS	Realizar el programa o reestructurar el ya existente
	MAS	Entregar programa y políticas a la administración
	MAS	Pedir lista de asistencia en recepción
	MAS	Checado de asistencia diaria
	MAS	Elaboración de exámenes parciales
	MAS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MAS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MAS	Pedir llave de computadora, salón
	MAS	Exposición de clase
	MAS	Colocar asistencia en lista
	MAS	Aplicación de exámenes parciales
	MAS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MAS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MAS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MAS	Aplicación de exámenes finales

Revisar plan de estudios (verificar horas de clase)	MAS	Revisar memorias del módulo
	MAS	Revisar bibliografía existente en biblioteca
	MAS	Búsqueda de material bibliográfico de soporte (películas, dinámicas, ejercicios)
	MAS	Depuración de la información
	MAS	Estructurar material para entregar al alumno (políticas, reglas, contenido, material)
	MAS	Preparación de material para exposición
	MAS	Realizar el programa o reestructurar el ya existente
	MAS	Entregar programa y políticas a la administración
	MAS	Pedir lista de asistencia en recepción
	MAS	Verificación de asistencia diaria
	MAS	Elaboración de exámenes parciales
	MAS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MAS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MAS	Pedir llave de computadora, salón
	MAS	Exposición de clase
	MAS	Colocar asistencia en lista
	MAS	Aplicación de exámenes parcial
	MAS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MAS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MAS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MAS	Aplicación de exámenes finales

Revisar memorias del modulo	MAS	Revisar bibliografía existente en biblioteca
	MAS	Búsqueda de material bibliográfico de soporte (películas, dinámicas, ejercicios)
	MENOS	Depuración de la información
	MENOS	Estructurar material para entregar al alumno (políticas, reglas, contenido, material)
	MENOS	Preparación de material para exposición
	MENOS	Realizar el programa o reestructurar el ya existente
	MAS	Entregar programa y políticas a la administración
	MAS	Pedir lista de asistencia en recepción
	MAS	Verificación de asistencia diaria
	MENOS	Elaboración de exámenes parciales
	MAS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MAS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MAS	Pedir llave de computadora, salón
	MENOS	Exposición de clase
	MAS	Colocar asistencia en lista
	MENOS	Aplicación de exámenes parcial
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MAS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Revisar bibliografía existente en biblioteca	MAS	Búsqueda de material bibliográfico de soporte (películas, dinámicas, ejercicios)
	MENOS	Depuración de la información
	MENOS	Estructurar material para entregar al alumno (políticas, reglas, contenido, material)
	MENOS	Preparación de material para exposición
	MENOS	Realizar el programa o reestructurar el ya existente
	MENOS	Entregar programa y políticas a la administración
	MENOS	Pedir lista de asistencia en recepción
	MENOS	Checado de asistencia diaria
	MENOS	Elaboración de exámenes parciales
	MENOS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MAS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MAS	Pedir llave de computadora, salón
	MENOS	Exposición de clase
	MENOS	Colocar asistencia en lista
	MENOS	Aplicación de exámenes parciales
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MENOS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Búsqueda de material bibliográfico de soporte (películas, dinámicas, ejercicios)	MENOS	Depuración de la información
	MENOS	Estructurar material para entregar al alumno (políticas, reglas, contenido, material)
	MENOS	Preparación de material para exposición
	MENOS	Realizar el programa o reestructurar el ya existente
	MENOS	Entregar programa y políticas a la administración
	MENOS	Pedir lista de asistencia en recepción
	MENOS	Checado de asistencia diaria
	MENOS	Elaboración de exámenes parciales
	MAS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MAS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MAS	Pedir llave de computadora, salón
	MENOS	Exposición de clase
	MAS	Colocar asistencia en lista
	MENOS	Aplicación de exámenes parciales
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MENOS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Depuración de la información	MAS	Estructurar material para entregar al alumno (políticas, reglas, contenido, material)
	MAS	Preparación de material para exposición
	MENOS	Realizar el programa o reestructurar el ya existente
	MENOS	Entregar programa y políticas a la administración
	MAS	Pedir lista de asistencia en recepción
	MAS	Checado de asistencia diaria
	MENOS	Elaboración de exámenes parciales
	MAS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MAS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MAS	Pedir llave de computadora, salón
	MENOS	Exposición de clase
	MAS	Colocar asistencia en lista
	MAS	Aplicación de exámenes parcial
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MENOS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Estructurar material para entregar al alumno (políticas, reglas, contenido, material)	MAS	Preparación de material para exposición
	MENOS	Realizar el programa o reestructurar el ya existente
	MENOS	Entregar programa y políticas a la administración
	MAS	Pedir lista de asistencia en recepción
	MAS	Checado de asistencia diaria
	MENOS	Elaboración de exámenes parciales
	MAS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MAS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MAS	Pedir llave de computadora, salón
	MENOS	Exposición de clase
	MAS	Colocar asistencia en lista
	MENOS	Aplicación de exámenes parcial
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de las calificaciones
	MAS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Preparación de material para exposición	MENOS	Realizar el programa o reestructurar el ya existente
	MENOS	Entregar programa y políticas a la administración
	MAS	Pedir lista de asistencia en recepción
	MAS	Checado de asistencia diaria
	MENOS	Elaboración de exámenes parciales
	MAS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MAS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MAS	Pedir llave de computadora, salón
	MENOS	Exposición de clase
	MENOS	Colocar asistencia en lista
	MENOS	Aplicación de exámenes parcial
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MAS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Realizar el programa o reestructurar el ya existente	MAS	Entregar programa y políticas a la administración
	MAS	Pedir lista de asistencia en recepción
	MAS	Checado de asistencia diaria
	MAS	Elaboración de exámenes parciales
	MAS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MAS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MAS	Pedir llave de computadora, salón
	MENOS	Exposición de clase
	MAS	Colocar asistencia en lista
	MENOS	Aplicación de exámenes parcial
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MAS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Entregar programa y políticas a la administración	MAS	Pedir lista de asistencia en recepción
	MAS	Checado de asistencia diaria
	MAS	Elaboración de exámenes parciales
	MAS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MAS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MAS	Pedir llave de computadora, salón
	MENOS	Exposición de clase
	MENOS	Colocar asistencia en lista
	MENOS	Aplicación de exámenes parcial
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de las calificaciones
	MAS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Pedir lista de asistencia en recepción	MAS	Verificación de asistencia diaria
	MAS	Elaboración de exámenes parciales
	MENOS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MENOS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MAS	Pedir llave de computadora, salón
	MENOS	Exposición de clase
	MAS	Colocar asistencia en lista
	MENOS	Aplicación de exámenes parcial
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de las calificaciones
	MENOS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Verificación de asistencia diaria	MENOS	Elaboración de exámenes parciales
	MENOS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MENOS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MENOS	Pedir llave de computadora, salón
	MENOS	Exposición de clase
	MENOS	Colocar asistencia en lista
	MENOS	Aplicación de exámenes parcial
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MENOS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Elaboración de exámenes parciales	MAS	Elaboración de solicitud de copias de examen
	MAS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MAS	Pedir llave de computadora, salón
	MENOS	Exposición de clase
	MAS	Colocar asistencia en lista
	MENOS	Aplicación de exámenes parcial
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MAS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Elaboración de solicitud de copias de examen	MENOS	Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen
	MENOS	Pedir llave de computadora, salón
	MENOS	Exposición de clase
	MENOS	Colocar asistencia en lista
	MAS	Aplicación de exámenes parcial
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MENOS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MAS	Aplicación de exámenes finales

Entrega para copias de exámenes con solicitud de copias de examen	MENOS	Pedir llave de computadora, salón
	MENOS	Exposición de clase
	MENOS	Colocar asistencia en lista
	MAS	Aplicación de exámenes parcial
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MENOS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MAS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MAS	Aplicación de exámenes finales

Pedir llave de computadora, salón	MENOS	Exposición de clase
	MENOS	Colocar asistencia en lista
	MENOS	Aplicación de exámenes parcial
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MENOS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Exposición de clase	MAS	Colocar asistencia en lista
	MAS	Aplicación de exámenes parcial
	MAS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MAS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MAS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MAS	Aplicación de exámenes finales

Colocar asistencia en lista	MENOS	Aplicación de exámenes parcial
	MENOS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MENOS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Aplicación de exámenes parcial	MAS	Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones
	MAS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MENOS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MENOS	Aplicación de exámenes finales

Retroalimentación a los alumnos de la calificaciones	MAS	Vaciado de calificaciones en lista de asistencia
	MAS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MAS	Aplicación de exámenes finales

Vaciado de calificaciones en lista de asistencia	MAS	Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración
	MAS	Aplicación de exámenes finales

Entrega de calificaciones junto con exámenes a la administración	MAS	Aplicación de exámenes finales
--	-----	--------------------------------

## BIBLIOGRAFIA

1. Aamodt G. Michael. (1995) Applied Industrial Organizational Psychology, Ed. Applied I/O Psychology.
2. Alles Martha (2008) Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias Ed. Granica
3. Biblioteca Virtual y de Ciencias Sociales [www.eumen.net](http://www.eumen.net) , Miladis Rivas Torres recuperado el 11 de mayo del 2010
4. Bohlander George & Scott Snell. (2001) Administración de Recursos Humanos, Ed.Thomson
5. CONOCER, (1999) Estudio de Análisis Ocupacional Visión General Pliego Impresores
6. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias recuperado 9 de agosto del 2010 [www.conocer.com](http://www.conocer.com)
7. East Valley Institute of Technology. Documento interno, Job Description, Meza Arizona recuperado el abril 1 de 2010 <http://www.evit.com>
8. Fletcher Shirley (2000) Administración de Competencias Laborales Ed. Panorama
9. Fletcher Shirley. (1997) “Nuevas Formas de Evaluación y Certificación”, En: Competencia Laboral. Antología de Lecturas, México, CONOCER
10. Ghordpade J. (1998) Análisis del Puesto Un Libro de Mano para el Director de Recursos Humanos, Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall
11. Idalberto Chiavenato (2007) Administración de Recursos Humanos, Mac Graw Hill Quinta edición
12. Landy J. Frank & Conte M Jeffrey (2005) Psicología Industrial Ed. Mc Graw Hill
13. Levine E. L. (1983) Todo lo que Usted Quisiera Saber Acerca del Análisis del Puesto, Ed. Mariner Tampa F.L.
14. Levy Cjaude & Leboyer Frederick (2000) Gestión de competencias, Ed. Gestión
15. Mandy Wayne R & Noe M. Robert (1997) Administración de Recursos Humanos, Sexta Ed. México. Pearson Educación
16. Mertens Leonard Urdaneta Orlando, Psicología organizacional, Ed. 3R, 2005
17. Milkovich T. George & Boudreau W. John J (1991) Dirección y Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill
18. Mitrani, Dalziel, & Suárez de Puga Psicología Organizacional 1992
19. Muscogee County School District, Documento Interno, Job Description Columbus Georgia recuperado el abril 1 de 2010, [www.mcsdga](http://www.mcsdga)
20. O\* Net Resource Center. [Http://onetcenter.org/](http://onetcenter.org/)
21. Organización Internacional del Trabajo Reseñas Históricas de las Normas de Competencias Laborales recuperado el 3 de mayo del 2010 [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
22. Pereda Martin & Berrocal Santiago (2005) Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Ed. Universitaria Ramón Areces
23. R Wayne Mondy & Robert M. Noe, (2005) Administración de recursos humanos, Prentice Hall sexta edición
24. Robbins Stephen & Judge Timothy (2009) Comportamiento organizacional Ed. Pearson, Treceava Edición

25. Seco Manuel (1998) Diccionario de la Real Academias de la Lengua Española. Ed. Espasa
26. SENAI Servicio nacional de Aprendizaje Industrial – Brasil, Metodología de Avaliação e Certificação de Competencias2002, Brasilia recuperado el 3 de mayo del 2010 [www.senai.br](http://www.senai.br)
27. Trei Brent Articulo Preparing the Next Generation of Culinary Artist (febrero 2008) recuperado el abril 1 de 2010 de [www.acteonline.org](http://www.acteonline.org)
28. William B Werther JR & Keith David (2007) Administración de Personal y Recursos Humanos, Mac Graw Hill, Quinta Edición