



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE BASADO EN  
COMPETENCIAS LABORALES, EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

**T E S I S**

Que para obtener el título de  
Licenciada en Psicología

P r e s e n t a n:

Guadalupe Esperanza López Benítez

Laura Patricia Moreno Cruz

Directora: Mtra. Isaura Elena López Segura

Revisora: Lic. Alejandra García Saisó

México, D. F. Septiembre, 2011





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

*El día de hoy que veo culminado un trabajo que cierra un importante ciclo en mi vida y que veo reflejado el esfuerzo hecho a lo largo de mi vida universitaria, me doy cuenta de que nunca estuve sola en este camino, por lo cual agradezco a todas esas personas que voluntaria o involuntariamente me han acompañado y han aportado algo de ellas a mi personalidad, a mi manera de pensar y de ver la vida.*

*A mi madre, por darme la vida, por ser paciente, amorosa, comprensiva y a la vez estricta, por ser la voz que guía mi vida. Desde pequeña me inculcaste el nunca darme por vencida y luchar por lo que quiero, gracias a tus consejos, confianza y aliento he logrado salir adelante a pesar de que las cosas no siempre salen como nosotros deseamos. Simplemente eres la luz y el soporte que en todo momento acompañan mi camino.*

*A mis Abuelos, mi papi Cruz y mi Toñita, son mi más grande ejemplo de esfuerzo, dedicación y amor. Agradezco los momentos, cuidados, historias y caprichos complacidos por ambos. Aunque mi Toñi ya no vio este momento, sé que desde el cielo hay un ángel que cuida siempre de mí.*

*A mis tías Ely y Mary, personalidades tan diferentes que me han permitido tomar un poco de ambas y saber que aunque existen momentos de dificultad y en los cuales no siempre pensamos lo mismo pero que hay que tomar decisiones y enfrentar las consecuencias siempre juntos como una familia.*

*A mi hermano Migui, sé que cuento en todo momento con tu apoyo y quiero que sepas que siempre hay alguien que te escucha y en quien puedes contar en las buenas y en las malas.*

*A David, que me ha acompañado a lo largo de este proyecto aguantando mi mal humor y caprichos, si me he sentido cuidada, mimada y amada ha sido gracias a ti.  
Eres lo mejor que me ha pasado en la vida.*

*A Lu, amiga y compañera de tesis, gracias por permitirme formar parte de este proyecto y ayudarme a lograr este objetivo compartido, hemos pasado tantas experiencias, desvelos, risas, trámites burocráticos, que sin duda alguna nos han hecho madurar, crecer profesionalmente y también cimentar una relación de amistad, todos esos momentos los conservaré siempre.*

*A Kar Lib y a Viry Campos que más que mis jefas se han convertido en unas verdaderas amigas y me han dado la oportunidad de vivir experiencias que han expandido mis horizontes profesionales. Gracias por seguir mis avances en este proyecto.*

*A mis profesores, cuyas enseñanzas han formado mis saberes profesionales y me han convertido en una Psicóloga realizada, feliz y comprometida con su profesión.*

*A la Maestra Tsaura López por aceptar ser la Directora de Tesis, su valiosa guía nos permitió concluir satisfactoriamente este proyecto.*

*A la Licenciada Alejandra García, la Doctora Carmen Gerardo, la Licenciada Concepción Ponde y la Maestra Sibria Nite mi más sincero agradecimiento por sus valiosas observaciones y comentarios.*

*Laura Patricia Moreno Cruz*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Son muchas las personas a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo, compañía y amor en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras aunque sea lejos están en mi corazón. Sin importar en donde estén y si algunas vez llegan a leer esta dedicatoria quiero darles las gracias por formar parte de mi vida, gracias por todo lo que me han brindado.*

*Mami, no me equivoco si digo que eres la mejor mamá del mundo, gracias por todo tu esfuerzo, dedicación, apoyo y por la confianza que depositaste en mí para lograr esta meta. Gracias porque siempre estuviste junto a mí, sin ti no sería lo que soy ahora una persona con ética y valores, gracias también por tus regaños eso me ha hecho una persona más fuerte.*

*Papi, éste también es tu logro, gracias por ser mi papá, mi guía, mi amigo y cómplice y sobre todo gracias por creer en mí. Quiero que sepas que eres una gran papá que siempre contarás conmigo en todo momento, desde pequeña me enseñaste a salir adelante a nunca darme por vencida y eso es lo que eh hecho hasta la fecha y lo seguiré haciendo para que siempre te sientas orgullosa de mí. Gracias a ambos por todas sus enseñanzas, por estar conmigo en los momentos más difíciles al igual que en los momentos más hermosos de mi vida.*

*A mis monstruas es decir mis hermanas Caro y Lucerito, son las mejores hermanas que pude tener, doy gracias a Dios por tenerlas a las dos, gracias por su apoyo y espero siempre contar con ustedes a si ustedes cuentan conmigo para toda la vida, gracias por esas peleas que alguna vez tuvimos eso me hizo quererlas más y más, gracias por los momentos que pasamos tan maravillosos en los partidos en CU y los que nos faltan. . . .las amo mucho.*

*A Cuckie mi hermanita la más pequeñita, aunque todavía no puedes leer muy bien, sin embargo, un día vas a aprender y por eso también te dedico esta tesis, gracias por alegrarme con tu sonrisa y con esos ruiditos chistosos de bebé. Recuerdo cuando te cargué por primera vez eras tan frágil pero tan bonita al mismo tiempo, no cabe duda tu viniste a dar más luz a esta familia. . . te amo hermanita.*

*Lalo Lalito, mejor te digo negro, gracias a ti también por estar conmigo en todo momento y por apoyarme, gracias por defenderme cuando me regañaban, gracias por esas cartas tan hermosas que me escribías cuando eras*

*pequeño donde me decías que siempre me ibas a proteger de todos y hasta ahorita lo has cumplido, gracias hermano...te amo mucho.*

*También quiero agradecer a todos mis amigos, pero en especial a Lalis por compartir este sueño que hoy llega a su culminación, recuerda siempre los buenos y malos momentos que pasamos en el Starbucks con este nuestro proyecto, a David por imprimir de contrabando varias veces nuestra tesis, a Vicky por no dejarme de apoyar en todo momento y por creer en mí, a Juan Carlos por prestarme material para este trabajo, a ti Ivonne por motivarme y levantarme el ego como profesional, Austreberto por enseñarme todas tus experiencias en el ámbito profesional, a Maricarmen, Israel, Ricardo, Cinthya, Ernesto, Maricelita, Angie Zaca, Cesar Flaco, mil gracias a todos mis amigos por los momentos que hemos pasado juntos y porque han estado conmigo siempre aunque sea solo para dar lata y molestar ☺. Solo me queda decir que son GENIALES.*

*Gracias a Alejandro Velarde por darme la fuerza, apoyo, tiempo y motivación necesaria para terminar con este proyecto tan importante en mi vida, gracias por alentarme a seguir adelante, siempre serás el amor de mi vida, doy gracias a Dios por ponerte en mi camino y doy más gracias porque siempre cuento con tu apoyo, hay momentos en los que creo ya no poder, sin embargo, tú me das la fuerza con tus palabras y con tu cariño a lograrlo, por eso tú también eres parte de este mi triunfo nuestro triunfo amor... TE AMO MI VIDA.*

*Agradezco a la Maestra Isaura Elena López Segura por su dedicación, inducción, apoyo, tiempo y responsabilidad en la realización de nuestra tesis que lleva por nombre Proceso de Selección de Personal Docente basado en Competencias Laborales en una Institución Educativa.*

*De igual manera gracias a nuestra revisora Licenciada Alejandra García Saisó y a nuestros sinodales, Maestra Silvia Guadalupe Vite San Pedro, Doctora María del Carmen Gerardo Pérez y a la Licenciada Concepción Conde Álvarez, por su tiempo, observaciones y aportaciones, en la realización de nuestra tesis.*

*Guadalupe Esperanza López Benítez*

## ÍNDICE

### RESUMEN

### INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO I. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>1</b>
1. Definición, objetivos e importancia.....	1
2. Subsistemas de la ARH.....	5
2.1. Reclutamiento y Selección de Personal.....	5
2.2. Capacitación y Desarrollo.....	7
2.3. Evaluación del Desempeño.....	10
2.4. Sistemas de Remuneración.....	12
2.5. Seguridad e Higiene.....	14
3. Administración de Recursos Humanos basada en competencias.....	15
3.1. Visión histórica de las competencias.....	16
3.1.1. Definición de competencia.....	17
3.1.2. Competencia Laboral.....	18
3.2. Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales.....	20
3.3. Teorías que sustentan la Gestión de Recursos Humanos por competencias.....	23
3.3.1. Modelo Conductista.....	24
3.3.2. Modelo Funcionalista.....	24
3.3.3. Modelo Constructivista.....	24
3.3.4. Modelo Holístico.....	25
<b>CAPÍTULO II. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....</b>	<b>26</b>
1. Análisis de puestos.....	26
2. Reclutamiento y Selección de Personal.....	30
2.1. Fuentes de Reclutamiento.....	31
2.1.1. Fuentes Internas.....	31
2.1.2. Fuentes Externas.....	33
2.2. Medios de Reclutamiento.....	34
2.3. Modelo clásico de Selección de Personal.....	35
3. Selección de Personal por Competencias.....	37
3.1. Pasos del proceso de Selección de Personal por Competencias.....	39

<b>CAPÍTULO III. LAS COMPETENCIAS DOCENTES.....</b>	<b>41</b>
1. El Docente a través del tiempo.....	42
1.1. La Función Docente.....	45
2. ¿Qué competencias debe tener un docente?.....	49
3. ¿Cómo identificar y evaluar las competencias en el docente?.....	56
3.1. Identificación de competencias.....	56
3.2. Evaluación por competencias.....	57
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES, EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....</b>	<b>62</b>
1. Justificación y Planteamiento del problema.....	62
2. Objetivos General.....	67
2.1. Objetivo específico.....	67
3. Construcción del Proceso de Reclutamiento y Selección basado en Competencias Laborales .....	67
3.1. Identificación de las competencias claves para el puesto.....	69
3.2. Elaboración del perfil del puesto.....	71
3.3. Vacante.....	72
3.4. Publicación de la vacante y el Perfil de Puesto basado en competencias laborales.....	73
3.5. Realización de la entrevista.....	77
3.6. Contratación.....	85
3.7. Inducción.....	87
3.8. Evaluación semestral del desempeño.....	89
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA / REFERENCIAS.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1. Cuestionario para el Análisis de Puestos.....	116

Anexo 2. Perfil de Puesto.....	124
Anexo 3. Tabla de Indicadores de Competencias.....	129
Anexo 4. Guía de Evaluación del Candidato por Competencias.....	132
Anexo 5. Instrumento de Observación de una Clase Muestra.....	135
Anexo 6. Guía de Entrevista de Evaluación por Competencias.....	143
Anexo 7. Plan de Sesión.....	144

## RESUMEN

Dada la importancia que tiene la educación para fomentar el desarrollo de un país, y el docente como profesional encargado de tal labor, la presente investigación sintetiza los diversos enfoques de las competencias así como su aplicación en el ámbito educativo y laboral, tanto en México como en otros países. En la educación como base para los programas de estudio, y en lo laboral, dentro del proceso de selección de personal. Actualmente en nuestro país, se selecciona al personal docente bajo un modelo tradicional el cual no evalúa al candidato inmerso en un contexto laboral específico, tomando como referencia investigaciones en otros países se propone un modelo de selección de personal docente que tome en cuenta las principales actividades, comportamientos, habilidades, actitudes y valores que coadyuvan su labor diaria, el candidato debe poseer las competencias claves para el puesto: planear sus sesiones, facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, motivar a sus alumnos, resolver problemas, ser empático, tener un pensamiento crítico, ser objetivo, entre otras.

## INTRODUCCIÓN

Las nuevas exigencias en el ámbito educativo así como en el mundo laboral, han llevado a la creación de reformas en la educación que se basan en competencias. El concepto de competencia es un tema que paulatinamente se ha involucrado en la evaluación profesional, lo que ha originado el desarrollo de una serie de estrategias y normativas que indican a las instituciones de educación con qué condiciones, contenidos y personal deben contar para posibilitar un servicio educativo de calidad, que responda con las orientaciones educativas, políticas y económicas del mundo globalizado, ¿qué son las competencias? y ¿cuál es el rol del psicólogo en este nuevo modelo? para responder a estas y otras interrogantes en el Capítulo I se definirá lo que es la Administración de Recursos Humanos (ARH), sus objetivos e importancia dentro de las organizaciones.

Se describen también, el reclutamiento y selección de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño, los sistemas de remuneración, la seguridad e higiene dentro del ámbito institucional como subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.

Se hará una introducción a la ARH basada en competencias como nueva tendencia en el área de Recursos Humanos, se hablará de las competencias y su inserción al proceso de reclutamiento y selección de personal. Esto permitirá que las organizaciones se actualicen para ser competitivas dentro del mercado, facilitando la ejecución de las funciones de la administración, en especial en el proceso de selección. Así mismo se abordarán cuatro teorías que sustentan la Gestión de Recursos Humanos por competencias, cada una con distintos enfoques de aplicación.

En el Capítulo II se describe la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal. Personas “poco competentes” provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido, ya que al final se tendrá que iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y selección. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por lo anterior, para contextualizar el propósito educativo de la formación en competencias, se debe tener claro que el docente debe hacer un viraje en su práctica pedagógica, implementando nuevas metodologías que favorezcan la comunicación, la participación y la reflexión del estudiante con el fin de motivarlo e inquietarlo. Un excelente maestro será aquél que escuche a sus estudiantes y logre construir consensos que permitan el avance en el conocimiento científico. Pinilla (2004 en Camargo, 2008).

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor personal posible para el éxito de la organización. Los procesos de reclutamiento y selección, tratados en este trabajo, constituyen la mejor forma de lograr este objetivo. El psicólogo, con los conocimientos que maneja acerca de los individuos y sus formas de relacionarse con otros, y consigo mismos, aporta un matiz valioso en esta tarea.

Dado que el mundo organizacional, tanto público como privado se ha dado cuenta de ello, este campo se abre como una alternativa real de desarrollo para estos profesionales.

Con los constantes cambios, la educación media superior debe asumir una nueva visión y un nuevo modelo de enseñanza centrado en el estudiante y en el desarrollo de sus competencias; con contenidos, métodos, prácticas y medios de transmisión del saber que permitan superar la exclusividad del dominio cognitivo de las disciplinas, facilitando la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación y el análisis reflexivo, creativo y crítico de contextos multiculturales.

Es por eso que en el Capítulo III se hará una descripción de la evolución del papel docente dentro de la sociedad y la toma de conciencia de su importancia dentro de la misma, se mencionarán las competencias que un docente debe tener para llevar a cabo su labor, según autores como Zarzar (2009) y Navío (2005).

Así mismo se revisarán algunas técnicas para identificar y evaluar al personal docente por competencias, tal es el caso del portafolio de evidencias.

En el Capítulo IV se analizó el proceso del área de recursos humanos (Selección de Personal Docente basado en Competencias Laborales) a través de una breve comparación de los procesos de recursos humanos tradicional y una propuesta de un proceso con el modelo de gestión por competencias, además hacemos referencia a el cómo algunas instituciones de nivel medio superior utilizan este modelo.

Complementan este trabajo un cuestionario para la realización de un análisis de puesto, el perfil del personal docente basado en competencias laborales, una tabla con indicadores de competencias, una guía de entrevista por competencias, entre otras herramientas que serán de mucha utilidad para comprender algunos conceptos relacionados con el tema de las competencias.

## **CAPÍTULO I. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **1. DEFINICIÓN, OBJETIVOS E IMPORTANCIA**

A lo largo de este primer capítulo se abordarán aspectos generales de la Administración de Recursos Humanos (ARH), la descripción de sus subsistemas, el nuevo enfoque de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias para llegar a la introducción al concepto de competencias laborales desde sus diversos enfoques.

Para iniciar podemos analizar algunas definiciones de la Administración de Recursos Humanos:

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (Arias, 2000).

Para Dessler (2001), la Administración de Personal se refiere a las políticas y a las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo. Entre ellos:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.
- Seleccionar a los candidatos para los puestos.
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados.

- Administrar los sueldos y salarios (determinar cómo se compensará a los empleados).
- Brindar incentivos y prestaciones.
- Evaluar el desempeño.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar.
- Fomentar el compromiso de los empleados.

Para Chiavenato (2000), el propósito de la Administración de los Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras, no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la cultura de la organización. En cualquier caso, los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos.

Los objetivos de la Administración de los Recursos Humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

- ❖ Objetivos corporativos. Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. La Administración de Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.
- ❖ Objetivos funcionales. Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- ❖ Objetivos sociales. El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- ❖ Objetivos personales. El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación.

Para Ivancevich (2005), la importancia de la ARH radica en la aplicación de conceptos fundamentales tales como:

- Analizar y resolver problemas desde el punto de vista de las utilidades, no sólo del servicio.
- Evaluar e interpretar costos y beneficios de los temas de la ARH, como productividad, salarios y prestaciones, reclutamiento, capacitación, ausentismo, traslado al extranjero, despidos, juntas y encuestas de opinión.
- Trazar modelos de planeación con metas realistas, estimulantes, específicas y significativas.
- Preparar informes sobre las soluciones de la ARH a los problemas de la empresa.
- Capacitar al personal de recursos humanos y enfatizar la relevancia estratégica de la ARH y el hecho significativo de colaborar con las utilidades de la empresa.

Así mismo Ivancevich (2005), continúa haciendo referencia a las aportaciones de la ARH a la eficacia de la organización ya que contribuye a alcanzar las metas de la organización, ayuda a aprovechar bien las habilidades y competencias de la fuerza laboral, provee a la organización de empleados capacitados y motivados, aumenta al máximo la satisfacción laboral y la auto-actualización de los empleados creando y manteniendo una vida laboral de calidad, ayuda a sostener políticas éticas y una conducta de responsabilidad social y dirige el cambio para ventaja de individuos, grupos, empresa y público.

Como resultado del análisis podemos decir que el objeto de la Administración de Recursos Humanos (ARH) es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo. En síntesis, las

actividades de la ARH son de vital importancia para contribuir a que la organización sobreviva y prospere junto con la satisfacción personal y profesional de su personal.

## **2. SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH).**

La función de Recursos Humanos suele estar implementada a través de los siguientes subsistemas: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, sistemas de remuneración y seguridad e higiene.

### **2.1. Reclutamiento y Selección de Personal**

La atracción de los candidatos adecuados, una buena selección, profesional y basada en la descripción del puesto así como un proceso adecuado de incorporación aseguran un buen inicio de las relaciones laborales.

La fase de reclutamiento consiste en informar sobre la oferta de empleo de la empresa con la finalidad de conseguir un número considerable de candidatos que puedan formar parte del proceso de selección (Delgado y Ena, 2006).

Para Mondy & Noe (2005), el reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

El reclutamiento es la obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa (Münch y García, 2002).

La selección es, mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo (Münch y García, 2002).

La selección es definida por Mondy & Noe (2005), como el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.

El proceso de selección de personal tiene como finalidad seleccionar a la persona adecuada para un determinado puesto de trabajo (Delgado y Ena, 2006).

Dentro de este subsistema se encuentra la integración que comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos. Existen ciertas reglas necesarias para lograr efectividad en la integración (Münch y García, 2002).

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos.

2. De la provisión de elementos necesarios. La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización del trabajo.

3. De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al

ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

## **2. 2. Capacitación y Desarrollo**

Después de seleccionar a un candidato es necesario capacitarlo y orientarlo para ayudarlo a lograr un alto nivel de desarrollo para que pueda desempeñar nuevas responsabilidades, y evaluarlo.

La inducción de personal es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc. Para llevar a cabo este proceso existen diferentes formas, que varían de una empresa a otra.

De manera general, la inducción incluye varios aspectos, que pueden ser complementarios o no: conferencia o plática, visita a la empresa, presentación de jefe inmediato y compañeros, auxiliar temporal, descripción del puesto, manual de bienvenida (bienvenida, historia de la compañía, productos y servicios que se ofrecen, organización de la empresa, número de empleados, reglas de seguridad, políticas de la empresa y prestaciones).

Para Rodríguez (2007), los objetivos de la inducción son:

- ❖ Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un comienzo productivo.

- ❖ Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- ❖ Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

Independientemente de lo calificado y brillante que sea el candidato, por lo general es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía, sobre todo si es de ingreso reciente. Tanto los recién contratados como los empleados más antiguos que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción requieren un proceso completo de orientación acerca de sus nuevas responsabilidades.

Esta orientación hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y muy especialmente en los objetivos y metas que se espera que alcance (Werther & Davis, 2000).

Tanto la capacitación y el desarrollo son considerados como modelos de educación, mediante los cuales se pretende formar una identidad basada en la productividad y calidad en la realización de las tareas. La capacitación tiene incluido al adiestramiento, pero su objetivo es dotar a los trabajadores de conocimientos, principalmente técnicos acerca del trabajo, por esta característica la capacitación es impartida a empleados, funcionarios y ejecutivos cuyo trabajo es de mucha importancia y básicamente intelectual. La capacitación tiene como meta dotar a la empresa u organización de personal realmente eficiente para realizar sus funciones, por lo anterior la

capacitación satisface necesidades presentes y se pueden prever necesidades futuras. (Werther & Davis, 2000).

Para Rodríguez (2007), el objetivo general de la capacitación consiste en conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada.

Según Silíceo (2001), los propósitos de la capacitación son 8:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.
8. Preparación integral para la jubilación.

El desarrollo es considerado como un proceso integral en el cual el hombre adquiere conocimientos, fortalece su voluntad así como su carácter y lleva a cabo la adquisición de las habilidades que son requeridas para desempeñarse como ejecutivos y altos mandos (Silíceo, 2001).

Delgado y Ena (2006), afirman que invertir en la formación tiene como efectos un aumento del rendimiento y de la motivación, así como disminuciones en los índices de ausentismo y rotación. Su finalidad es el perfeccionamiento y desarrollo de potencialidades, capacidades, aptitudes y características facilitando el acceso a mayores y mejores habilidades, diversificando y actualizando conocimientos.

El desarrollo de las personas en relación a sus competencias así como la integración de planes de carrera aumentan la confianza de los empleados en la organización y son una fuerte motivación.

A veces la capacitación es vista como un gasto innecesario sin considerar los beneficios que ésta trae consigo al acrecentar el capital intelectual de la organización.

### **2.3. Evaluación del Desempeño**

La retroalimentación es una parte fundamental en la motivación de los trabajadores y las evaluaciones nos ayudan a saber cómo se están haciendo las cosas y qué tan apegadas están a los estándares establecidos.

Según Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2000), la evaluación del rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas. La identificación consiste en determinar qué áreas de trabajo debe estudiar el evaluador a la hora de medir el rendimiento. Para que la identificación se pueda justificar, tanto desde el punto de vista racional como desde el legal, se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por tanto, el sistema de evaluación

deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa, y no en características que no tengan que ver con el rendimiento.

Para Delgado y Ena (2006), la evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción que a través de un seguimiento continuo y sistemático asegure el óptimo desempeño de las personas, garantice las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas.

La evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa. Esto requiere que los administradores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que éstos alcancen unos niveles más altos de rendimiento (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2000).

Las empresas suelen llevar a cabo las evaluaciones de rendimiento con propósitos administrativos y/o de perfeccionamiento del empleado. Las medidas de rendimiento se utilizan con fines administrativos siempre que sirvan de base para una decisión sobre las condiciones de trabajo del empleado, incluyendo los ascensos, los ceses y las recompensas. El uso con fines de perfeccionamiento gira en torno a la mejora del rendimiento de los empleados y al refuerzo de sus técnicas de trabajo, lo que incluye el asesoramiento sobre conductas eficaces, así como sobre su formación (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2000).

Las evaluaciones de rendimiento se hacen habitualmente una vez al año, y suelen basarse en los juicios subjetivos de los supervisores, más que en indicadores objetivos de

rendimiento. La naturaleza subjetiva de la mayoría de las evaluaciones ha llevado a muchos a la conclusión de que están llenas de errores. La medición del rendimiento del empleado consiste en la asignación de una puntuación que refleje el rendimiento en las dimensiones o aspectos identificados (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2000).

#### **2.4. Sistemas de Remuneración**

La equidad dentro de la organización y en relación al mercado laboral favorece la satisfacción laboral. Al determinar la tasa que se pagará por desempeñar un puesto el valor relativo del mismo es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige de un empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, así como las condiciones y peligros en los que se lleva a cabo el trabajo (Bohlander & Snell, 2008).

En teoría los sueldos y salarios deben reflejar el desempeño de una persona. En la práctica las organizaciones preparan sistemas salariales sistemáticos que están ligados al carácter del trabajo de una persona o a su antigüedad en la organización.

Delgado y Ena (2006), refieren que en base a la descripción o análisis del puesto de trabajo se debe realizar una valoración que consiste en determinar la importancia de cada uno dentro de la empresa, estableciendo jerarquías entre ellos y asignar un nivel retributivo. El sistema de retribución puede ser fijo, variable o mixto.

Para Chiavenato (2001), la administración de sueldos y salarios es el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

## **Prestaciones**

Para Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (2000), las prestaciones son recompensas colectivas que proporcionan seguridad a los empleados y a los miembros de sus familias. A veces se las denomina retribuciones indirectas debido a que la retribución se da a los empleados en forma de plan y no en metálico. El conjunto de prestaciones complementan al salario base y a los incentivos salariales de la retribución total de los empleados.

El conjunto de prestaciones que ofrece una empresa puede apoyar las actividades de la ARH para atraer empleados y a conservar sus buenos empleados.

## **Tipos de prestaciones**

Las prestaciones con las que cuentan los empleados pueden organizarse en seis categorías diferentes:

1. Prestaciones exigidas por la ley. Seguridad social, indemnizaciones por accidentes laborales, seguro de desempleo y permisos médicos y familiares.
2. Seguros médicos. Los seguros médicos cubren los gastos del hospital, los gastos de consulta médica y los gastos de otros tipos de servicios médicos.
3. Jubilación. Mediante las prestaciones de jubilación los empleados se aseguran unos ingresos cuando se jubilen.
4. Seguros. Los planes de seguros protegen a los empleados o a las personas que dependen de ellos contra las dificultades económicas que pudieran producirse en caso de invalidez o muerte.

5. Permisos con sueldo. Dependiendo del plan, los planes de tiempo libre ofrecen a los empleados tiempo libre con o sin sueldo.
6. Servicios ofrecidos al empleado. Los servicios ofrecidos al empleado son servicios libres de impuestos o con un trato fiscal preferente, destinados a mejorar la calidad del trabajo o la vida personal del empleado. (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2000).

### **2.5. Seguridad e Higiene**

Dentro de los aspectos que comprende la administración de recursos humanos, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador (Reyes, 2008).

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

La higiene en el trabajo o higiene industrial, como muchos la denominan, es eminentemente preventiva, ya que se dirige a la salud y al bienestar del trabajador para evitar que éste se enferme o se ausente de manera temporal o definitiva del trabajo.

La seguridad y la higiene en el trabajo son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la comunidad, en la producción y la moral de los empleados. La

seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. (Chiavenato, 2001).

Una vez definidos los subsistemas de la ARH y su importancia en el cumplimiento de sus funciones y objetivos podemos hablar de un nuevo enfoque de la ARH, la Administración de Recursos Humanos basada en Competencias.

### **3. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS.**

Ante las diversas y numerosas aplicaciones de las competencias en el ámbito organizacional, se ha comprendido que para tener mayor demanda y ser competitivo en un mundo globalizado se debe contar con una moderna administración de recursos humanos basado en competencias.

En esta parte del capítulo presentamos en primer lugar una semblanza histórica de las competencias y en breve las diferentes definiciones de las competencias según McClelland (1973 en Spencer & Spencer, 1993), Spencer & Spencer (1993), Landy &

Conte (2005), entre otros autores clásicos y contemporáneos. Seguido de la nueva modalidad de administrar al personal, es decir, la Gestión de Recursos Humanos por competencias.

### **3.1. Visión histórica de las competencias.**

La historia de las competencias es larga: se empezó a hablar de ellas al menos hace cien años, cuando Inglaterra y Alemania buscaron precisar las exigencias que debían cumplir quienes aspiraban a obtener una certificación oficial para ejercer oficios específicos. El concepto de "Competencia" fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, como una reacción ante la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo.

El término competencias se introduce en la jerga empresarial a partir de Boyatzis con la publicación de su libro *El gerente competente*, el cual alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980. Para ejercer un oficio concreto se debían tener unos conocimientos precisos que, aplicados de manera idónea, facultaban a ese alguien para desempeñarse en ésta u otra labor (Benavides, 2002).

El uso de dicho término se generalizó rápidamente en los países europeos proyectándose en Francia, fundado en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América apareció con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard (Benavides, 2002).

### **3.1.1. Definición de competencia.**

Se ha comprobado que la pura inteligencia no es un factor que se correlacione con el buen rendimiento en el trabajo y el éxito en la vida (McClelland, 1973 en Spencer & Spencer, 1993).

McClelland (1973 en Spencer & Spencer, 1993) habló de medir el rendimiento en el trabajo a través de competencias, definiendo competencia como: “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un criterio efectivamente referenciado con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación” (McClelland, 1973 en Spencer & Spencer, 1993).

- ❖ Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad de alguien y puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas ocupacionales (Spencer & Spencer, 1993).
- ❖ Causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice conducta y desempeño. (Spencer & Spencer, 1993).
- ❖ Criterios referenciados quiere decir que la competencia realmente predice quien hace algo mejor o peor, medido estadísticamente con referencia a estándares o criterios específicos. (Spencer & Spencer, 1993).

“Las competencias son un conjunto de conductas que contribuyen en la producción de los resultados esperados” (Kurz y Bartram, 2002 en Landy & Conte, 2005).

Para Landy & Conte (2005), competencia es “el conjunto de conductas, regularmente aprendidas por la experiencia que son de utilidad para el logro de diversas actividades”.

Jiménez (2007), dice que la competencia es “un repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace especialmente eficaces en una situación determinada”.

Según la Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico (OCDE) una competencia es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales para realizar una actividad. Cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos, motivación, valores actitudes, emociones y otros elementos sociales y comportamentales que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar eficazmente (OCDE, 2010).

Se puede concluir que la competencia es un todo unitario y dinámico, y no como consecuencia de la suma de las diferentes partes que lo componen, permitiendo la integración del hacer, del saber hacer y del saber aprender con su síntesis en el saber estar (Nares, 2001).

### **3.1.2. Definición de competencia laboral.**

El concepto de competencia laboral surgió con fuerza en los años ochenta en los países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante demandas surgidas en el sistema educativo y productivo. La visión de estos países no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo (Vargas, 2003).

Para el Centro Iberoamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR, 2005) existen múltiples y variables definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada (ver Fig. 1).

En México el organismo Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER) define competencia laboral como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo (Vargas, 2003).

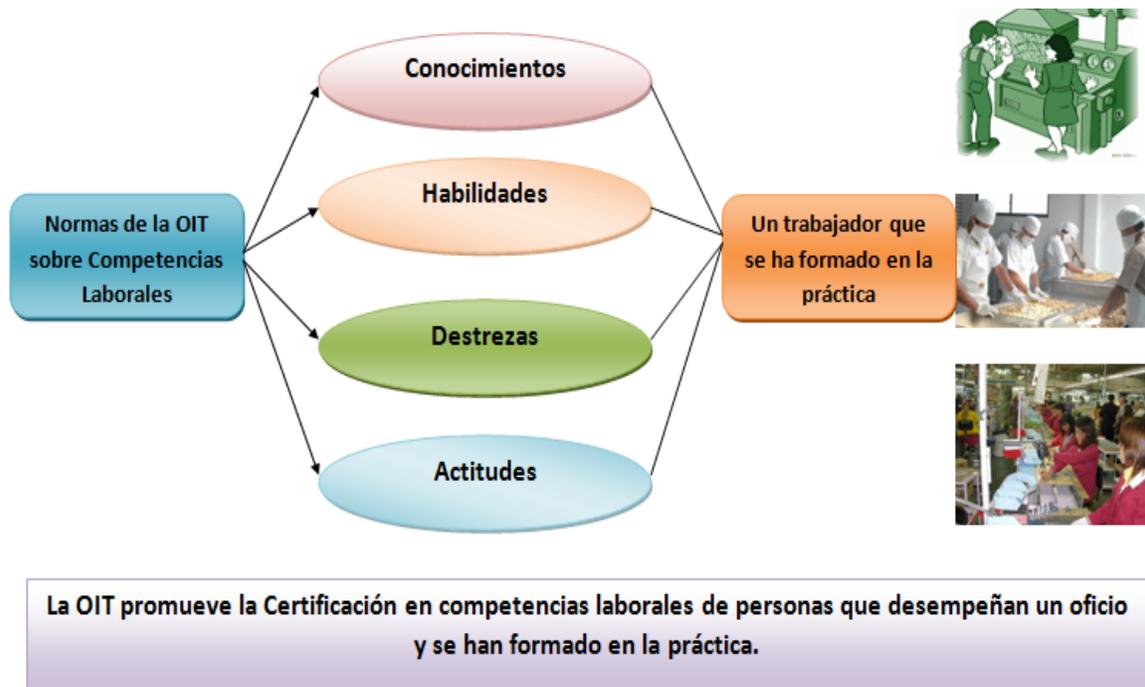


Figura 1. Competencias laborales: Certificación (Alles, 2007).

Se reconoce, de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer (Alles, 2007).

Para Tamayo (2003), la competencia laboral es una capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, donde se reflejan los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Mertens (2000), considera que es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

En síntesis la competencia laboral pretende tener un enfoque integral de formación, haciendo una conexión entre el mundo laboral y la educación, así como con la sociedad en general.

### **3.2. Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales.**

El término de competencia fue acuñado inicialmente por la psicología y utilizado posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

Para el creador de esta metodología de gestión, David McClelland, los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están

sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a McClelland a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias” (Spencer & Spencer, 1993).

Para las Instituciones, resulta indispensable, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. Los errores deben ser reducidos a su mínima expresión cuando de reclutamiento y selección de personal se trata.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano. El objetivo de la gestión son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional de forma competente (Fernández, 2005).

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa, es decir, hacia dónde vamos, los objetivos y la misión, es decir, qué hacemos, y a partir de los lineamientos generados por los directivos de la organización desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran entorno a los perfiles de puesto. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias (Fernández, 2005).

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las

personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas (Fernández, 2005).

Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

Para Jiménez (2007), la gestión por competencias deberá permitir trasladar y comparar la información entre los distintos procesos de recursos humanos (selección, formación, retribución, desarrollo, comunicación,...) y focalizar toda la gestión de personas hacia la consecución de los objetivos del negocio. Beneficiándose de una ventaja competitiva, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de sus equipos humanos (ver Fig. 2).

El sistema de gestión de recursos humanos basados en competencias facilita la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso general inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira (Domínguez, 2006).

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de

competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

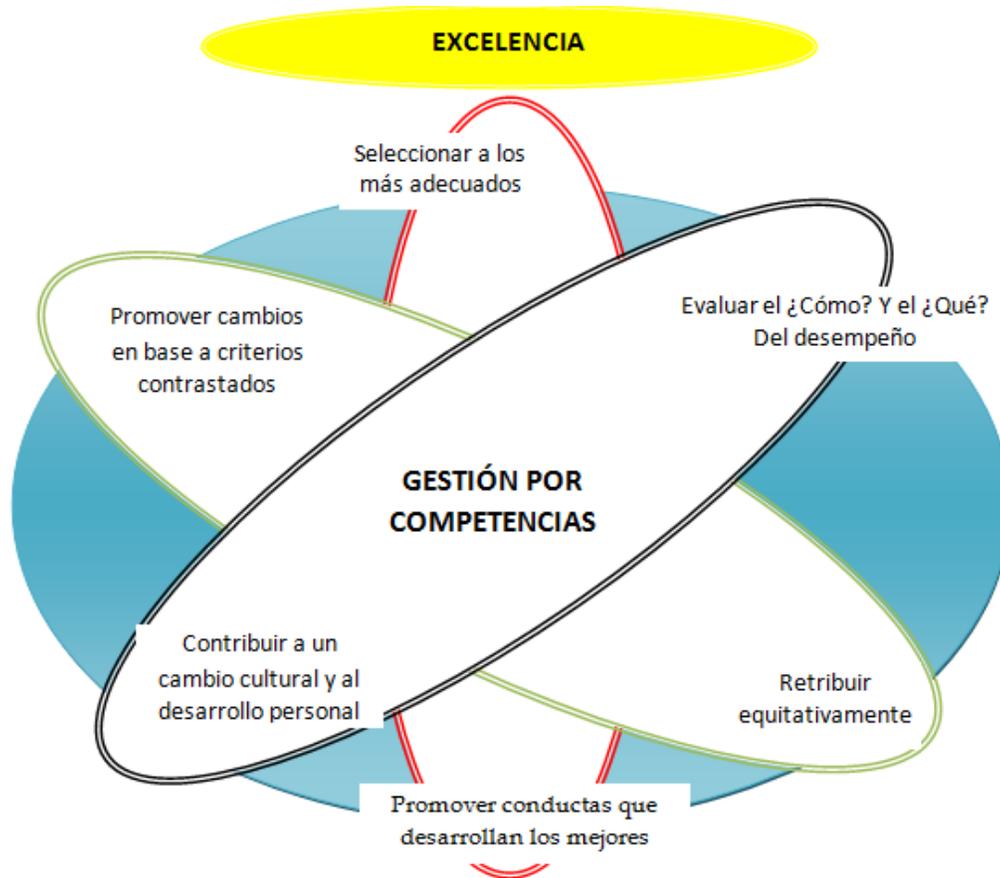


Figura 2. Gestión por Competencias (Jiménez, 2007).

### 3.3. Teorías que sustentan la Gestión de Recursos Humanos por competencias.

EL enfoque de Gestión de Recursos Humanos (GRH) por competencias laborales en México retoma diferentes posturas teóricas del aprendizaje que se originan de acuerdo a las necesidades de cada país y de cada institución, como lo es el conductismo, funcionalismo y el constructivismo con un gran peso holístico (Fernández, 2006).

### **3.3.1. Modelo conductista**

Orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la competencia describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización (Fernández, 2006).

### **3.3.2. Modelo funcionalista**

Basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal continúa con la disgregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo o de servicio (Fernández, 2006).

### **3.3.3. Modelo constructivista**

Es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y

comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Las competencias emergen en el proceso de solución de problemas (Fernández, 2006).

#### **3.3.4. Modelo Holístico**

Este modelo tiene sus antecedentes en la teoría de la Gestalt, la cual permite predecir que se responde no a un estímulo, sino a una relación entre estímulos. Respecto a las competencias laborales, los analistas australianos proponen un enfoque de análisis funcional de la competencia como una relación holística o integrada, que analiza la compleja combinación de atributos como lo son: habilidades, conocimientos, actitudes y valores; que son necesarios para el desempeño. Este enfoque integra y relaciona atributos y tareas, permitiendo que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Incorporando la ética y los valores como elementos del desempeño competente (Fernández, 2006).

## **CAPÍTULO II. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Cuando una empresa u organización se encuentra en etapa de formación o una empresa ya establecida, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento. Este sistema inicial implica una serie de pasos, como los descritos en el análisis de puestos, que deben tomar en consideración los objetivos y estructura de la empresa, así como los aspectos legales que menciona la Ley Federal del Trabajo.

Antes de mencionar los diferentes métodos para la obtención de recursos humanos, se hablará de una técnica que facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal: el análisis de puestos.

### **1. ANÁLISIS DE PUESTOS**

Es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes; las tareas o las actividades de los mismos (Bohlander & Snell, 2008).

Grados (2003), dice que el análisis de puestos es una técnica que tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar de manera eficiente el puesto.

El propósito del análisis de puestos es la definición de las tareas principales del puesto, la manera de realizarse junto con las características humanas necesarias para

llevarlas a cabo incluyendo las expectativas del desempeño, las habilidades, conocimientos, destrezas y experiencias personales para su logro.

Según Landy & Conte (2005), los resultados del análisis de puestos pueden utilizarse con diferentes propósitos: Descripción de puestos, Reclutamiento, Selección, Capacitación, Compensación, Promoción, Restructuración y Evaluación del Desempeño.

Según sus características el Análisis de Puestos puede estar orientado al trabajador o a la tarea, independientemente de esto se deben identificar los atributos, conocimientos, capacidades y habilidades que el ocupante necesita para realizar las tareas o ejecutar las conductas dentro del puesto.

Dessler (2001), lo define como la forma básica para identificar las necesidades de capacitación. Se usa para determinar la necesidad de capacitar empleados nuevos en su puesto. Es frecuente que se contrate a personal inexperto, sobre todo en el caso de los trabajadores de niveles bajos, y después se les capacite. En este caso, su objetivo es desarrollar las habilidades y los conocimientos requeridos para un buen desempeño y, por tanto, la capacitación suele estar fundamentada en el análisis de tareas. Éste es un estudio detallado del trabajo, a efecto de determinar las habilidades específicas que el trabajo requiere.

Contiene tres tipos de información: 1) lista de tareas, 2) frecuencia de ejecución y 3) normas de calidad y cantidad. Cada uno de estos aspectos para las tareas y subtareas. El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta

información se usa para elaborar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Ivancevich (2005), menciona que el análisis de tareas consiste en identificar las tareas, los conocimientos, habilidades y conductas que deben incluirse en un programa de capacitación.

Respecto al análisis de tareas Muchinsky (2002), dice que se utiliza para determinar los objetivos de la capacitación, que están relacionados con la ejecución de actividades u operaciones laborales concretas. El análisis de tareas resulta en una descripción de las actividades u operaciones ejecutadas en el puesto y las condiciones bajo las que se desarrolla éste. El análisis de tareas incluye cuatro pasos en el diseño de los programas de capacitación.

- 1) Desarrollo de descripciones de tareas.
- 2) Desarrollo de grupos de tareas.
- 3) Análisis de conocimientos, habilidades y aptitudes.
- 4) Desarrollo de programas de capacitación a partir de los vínculos entre los conocimientos, habilidades y aptitudes y las tareas.

El análisis de puestos es la recolección de datos que describen las conductas del puesto observables o verificables desempeñadas por trabajadores, que incluyen tanto lo que se logra como qué tecnologías se utilizan para lograr los resultados finales, y las

características verificables del ambiente laboral con el que interactúan los trabajadores, que incluyen elementos físicos, mecánicos, sociales e informativos.

El análisis del puesto de trabajo permite obtener información relativa a un puesto de trabajo y reflejarla formalmente en un documento o ficha de descripción del puesto de trabajo.

Algunas de sus ventajas son:

- ❖ Optimizar la estructura organizativa de la empresa.
- ❖ Asignar de forma racional las personas a los puestos de trabajo.
- ❖ Mejorar la formación del personal.
- ❖ Permite evaluar mejor el desempeño.
- ❖ Sirve de ayuda en materia de seguridad e higiene.
- ❖ Permite el diseño de un plan de desarrollo profesional.

En síntesis el análisis de puestos es un proceso objetivo, ya que no se tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto, sino al puesto en si, en el análisis se establecen las obligaciones y habilidades que requiere un puesto y las características que debe cubrir la persona que debe ser contratada para ocuparlo. Este proceso de análisis es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo, sin embargo el análisis de tareas, es el proceso que pretende descomponer sistemáticamente el contenido de cada tarea teniendo en cuenta cada uno de sus elementos constitutivos: ¿Qué se hace? ¿Cómo

se hace? ¿Para qué se hace? y ¿Con qué se hace? En síntesis el objetivo del análisis de tareas es la descripción y la especificación del puesto (Fernández, 2001).

## **2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

De acuerdo con Werther & Davis (2000), reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno (Grados, 2003).

Chiavenato (2000), define el reclutamiento como el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Existe un proceso de reclutamiento que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

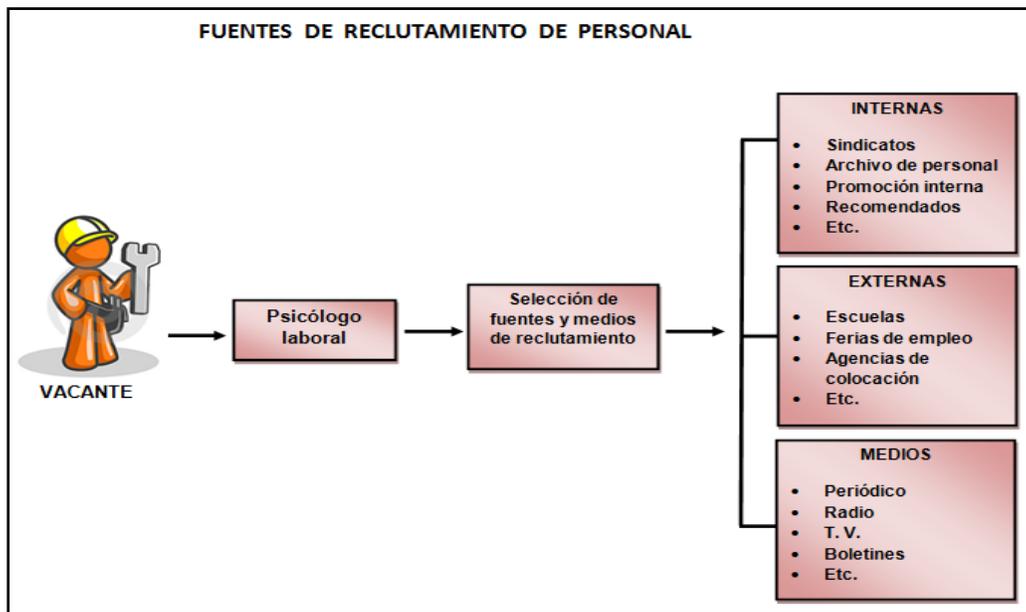
Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.

Se recomienda que los gerentes de área entreguen al departamento de Recursos Humanos una requisición de personal la cual contenga los requerimientos y el perfil del candidato que se está solicitando.

Este proceso debe atraer la cantidad suficiente de candidatos para cumplir con el objetivo de difundir la vacante y abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

## 2.1 Fuentes de Reclutamiento

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el psicólogo reclutador: las internas y las externas (Grados, 2003).



### 2.1.1 Fuentes Internas

Para Grados (2003), las fuentes internas de reclutamiento son los lugares físicos permanentes que se encuentran dentro de la organización en donde vamos a encontrar los candidatos para cubrir las vacantes por cuestiones de procedimientos y políticas.

Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

A continuación se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más comunes:

- ❖ Sindicato. Por medio del Contrato Colectivo de Trabajo, es el reclutador principal de vacantes de trabajadores sindicalizados.
- ❖ Promoción interna. Es cuando un trabajador se promueve a otro puesto de trabajo superior al que tenía, con lo cual se va a reclutar una vacante de puesto inferior a la generada inicialmente.
- ❖ Archivo de personal. Son los expedientes o solicitudes de candidatos que por alguna razón no se quedaron en los puestos solicitados y forman parte de la cartera de candidatos viables en la organización.
- ❖ Recomendados. Son los candidatos conocidos o familiares de los trabajadores que son recomendados por ellos mismos previa autorización del sindicato, si existe.
- ❖ Plan de becarios. Son los empleados que se encuentran en calidad de practicante y han sido entrenados profesionalmente en algunas áreas de la organización, por lo que se consideran candidatos potenciales.

### 2.1.2 Fuentes Externas

Son los lugares físicos permanentes que se encuentran fuera de la organización en donde se van a encontrar los candidatos de las vacantes que no fueron cubiertas por las fuentes internas.

- ❖ Escuelas. Son los Centros Educativos tanto de nivel técnico como profesional, con los cuales la organización ha realizado convenios de colaboración. Aquí se van a reclutar puestos en los cuales la experiencia no sea un factor importante.
- ❖ Asociaciones profesionales. Son las asociaciones de distintas profesiones la cuales se reúnen periódicamente y en dichas reuniones se puede realizar el reclutamiento. Los puestos a reclutar por esta fuente son aquellos que requieran experiencia en sus áreas respectivas.
- ❖ Bolsas de trabajo. Son aquellos lugares que se encuentran en algunos municipios o delegaciones políticas cuyo objetivo es apoyar a las organizaciones que requieren personal para cubrir sus vacantes.
- ❖ Agencias de colocación. Son despachos de profesionales los cuales van a ayudar a reclutar los candidatos que por algún motivo no hemos encontrado.
- ❖ Ferias de empleo. Son eventos masivos de reclutamiento en donde existen locales especiales para cada organización con una lista de sus puestos vacantes, así como la asistencia de candidatos viables para su contratación.
- ❖ Juntas de intercambio. Son reuniones que se realizan mensualmente entre los representantes de las áreas de reclutamiento de personal de diferentes empresas del mismo giro o zona geográfica con la finalidad de intercambiar carteras de personal.

## 2.2 Medios de Reclutamiento

Grados (2003), dice que los medios de reclutamiento son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues presentan en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos. Los principales medios son:

- ❖ Medios Impresos. La prensa es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplean, básicamente, anuncios en primera plana, en caso de personal ejecutivo o que actualmente este trabajando.

Los anuncios en prensa pueden ser en general de dos tipos: cerrado o abierto. En el primero, los requisitos son específicos e inflexibles: *“experiencia mínima de seis meses en administración de personal”*, mientras que el anuncio abierto incluye aspectos generales como: *“Con o sin experiencia en el ramo”*.

La información presentada en dichos anuncios debe contener como mínimo: puesto vacante, escolaridad requerida, experiencia requerida, características personales específicas, prestaciones, dirección, teléfono o apartado postal a donde debe dirigirse la currícula correspondiente.

- ❖ Periódico, Radio, Televisión. Los anuncios por estos medios, tan usados hoy, sobre todo el primero, suelen ser útiles cuando se trata de personal muy

calificado, en el que fácilmente puede precisarse los requisitos necesarios y en que no habrá un número exagerado de solicitantes. En caso contrario, la experiencia enseña que atraen un enorme número de candidatos, la mayoría de ellos poco valiosos, aumentando innecesariamente el costo de selección (Reyes, 2008).

### 2.3 Modelo Clásico de Selección de Personal

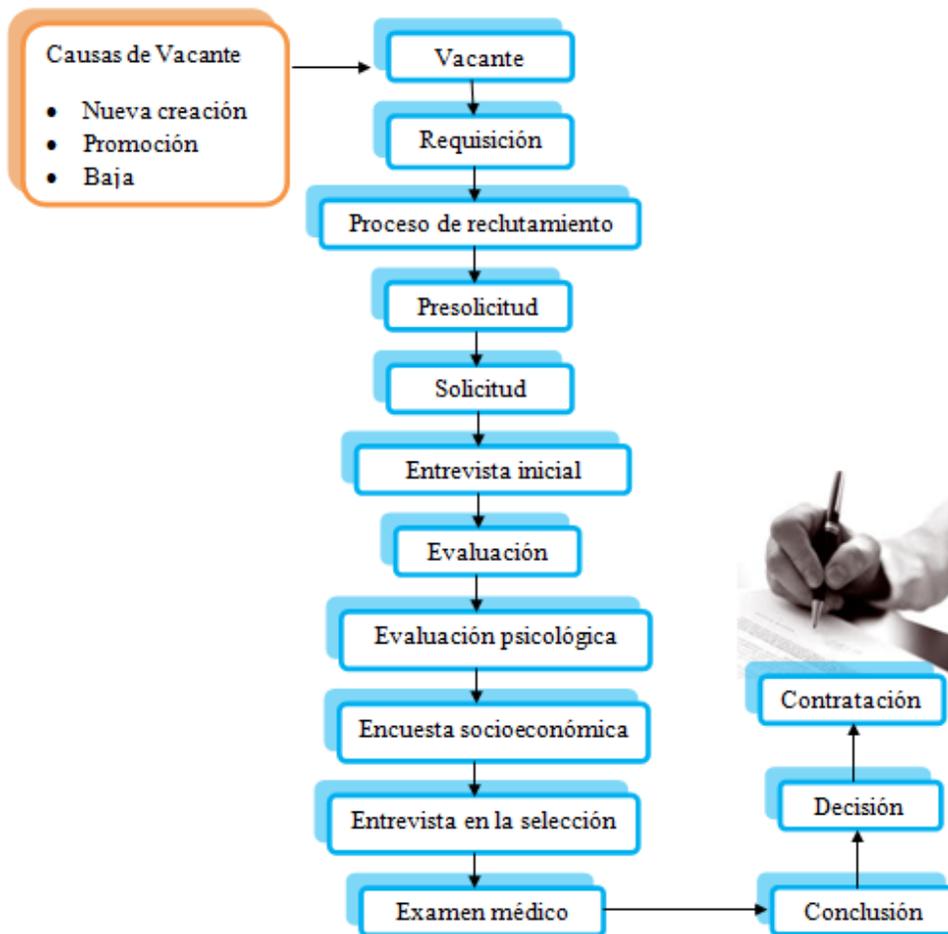


Figura 3. La selección de Personal (Grados, 2003)

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado (Arias, 2000).

Reyes (2008), define a la selección de personal como, “El hombre adecuado para el puesto adecuado”.

Para Grados (2003), la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado (ver Fig. 3).

Lo anterior significa que el proceso de selección debe tomar en cuenta tanto las características de la organización como las del candidato para permitir el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y potencial dentro de su puesto de trabajo trayendo como consecuencia el cumplimiento de los objetivos y propósitos de la organización.

Para Chiavenato (2000), la selección de personal escoge entre los candidatos más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Solucionando dos problemas fundamentales:

- ❖ Adecuación del hombre al cargo
- ❖ Eficiencia del hombre en el cargo

A través de una comparación de dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de los candidatos.

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán ser evaluados de modo secuencial.

Lo siguiente refleja cómo se define desde el punto de vista tradicional el Proceso de Reclutamiento y Selección: el proceso conocido como Reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Por su lado el proceso de Selección tiene como propósito fundamental identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos (ver Fig.4), es en síntesis el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

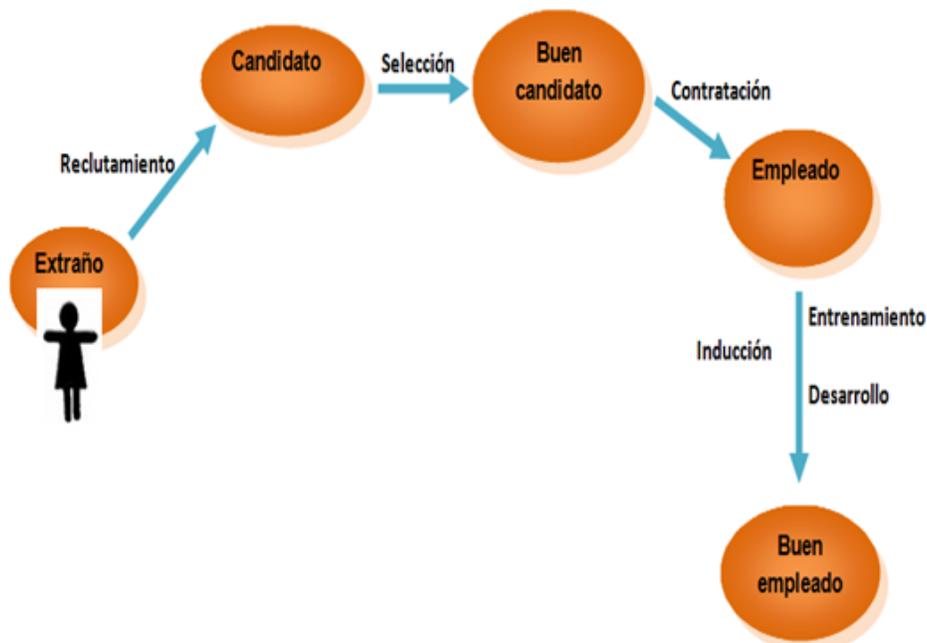


Figura 4. Etapas generales de la admisión de personal (Reyes, 2008)

### 3. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.

La importancia que se tiene de dotar de personal competente y competitivo permitirá a las instituciones hacer frente al reto que se les presenta cada día no solo de “sobrevivir” sino de buscar la forma de ser los mejores en su ramo y esto se puede lograr a través de la Selección por Competencias.

Alles (2006), define a la selección como el proceso de elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y de las reales posibilidades de satisfacerlas.

La selección es muy importante en relación con el comportamiento dentro de la organización, siempre y cuando el modelo de competencias que se implemente represente la estrategia y la cultura organizacional que se desea alcanzar. El proceso en general se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo el proceso de selección se basa en las competencias establecidas con el análisis funcional y o, a partir de la definición de las competencias claves. Al trabajar bajo un modelo de competencias, las personas que se incorporan a la organización se seleccionarán de acuerdo a la estrategia y cultura organizacionales.

Alles (2007), refiere que los responsables de Recursos Humanos y directivos en general, de muchos países, están preocupados por la temática de la discriminación y para ella la selección por competencias es la herramienta que permite dar objetividad al proceso de selección y dejar de lado otras consideraciones que no tienen relación alguna con los puestos de trabajo.

Seleccionar por competencias significa elegir a la persona con los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias que el puesto requiere para lograr un desempeño superior o exitoso. Si se selecciona de esta manera no deben tomarse en cuenta aspectos

como el color de piel o el sexo, sólo conocimientos, habilidades, actitudes y competencias.

Si al seleccionar sólo se toma en cuenta lo que hace falta para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo, la evaluación de los postulantes será en base a conocimientos, habilidades, actitudes y competencias.

La Selección por Competencias en el marco de la implementación de un modelo de Gestión por Competencias será una herramienta a favor de la no discriminación (Alles, 2007).

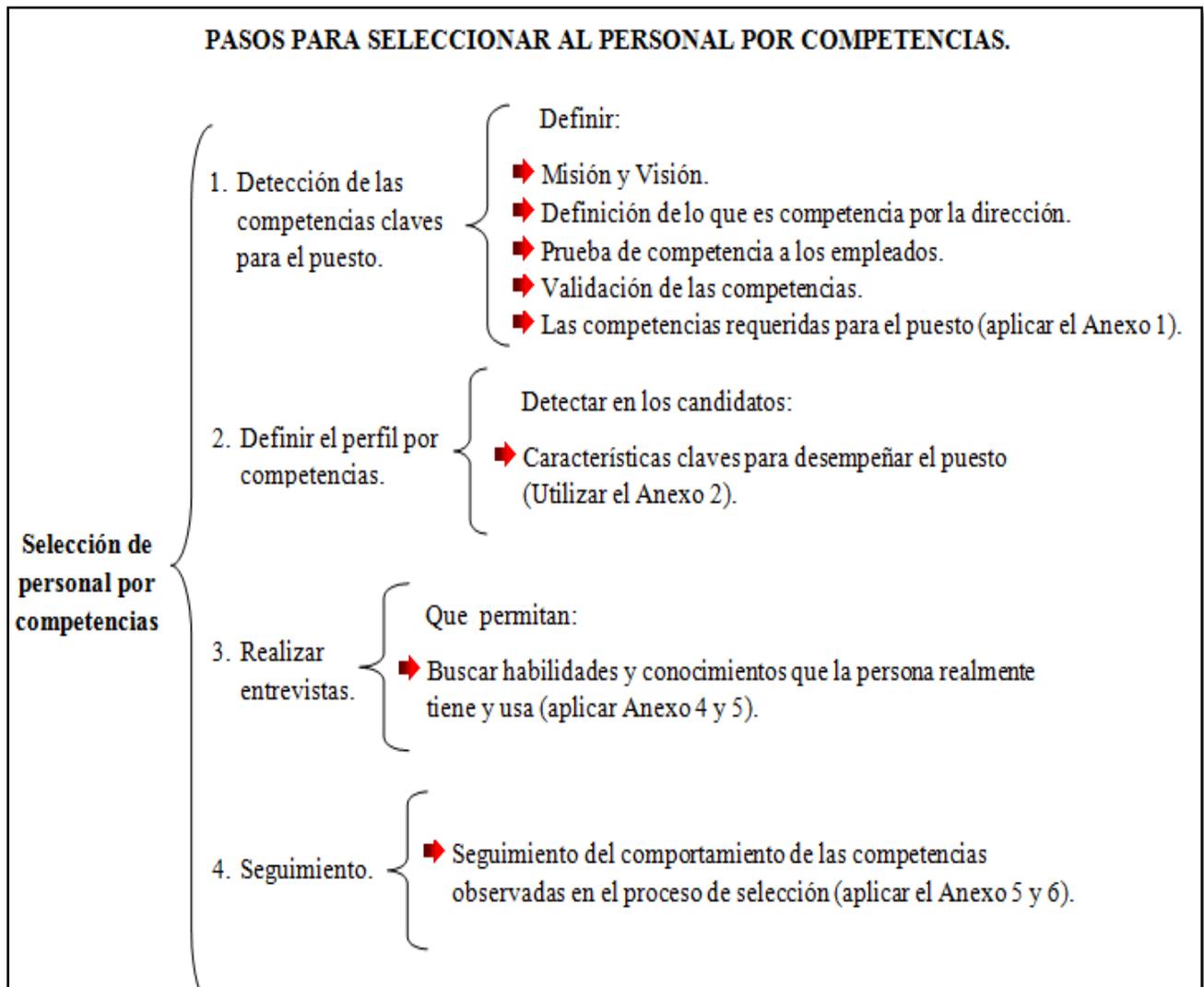
La selección basada en competencias predice un desempeño superior del trabajo y retención sin desviaciones por raza, edad, género o demografía, estas características permiten que la selección se haga de una manera confiable y evitando cualquier modo de discriminación hacia el candidato.

### **3.1. Pasos del proceso de Selección de personal por competencias**

Según Alles (2005), para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Definir la visión de la empresa: hacia dónde va; los objetivos y la misión: qué hace; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación, decidir cómo lo hace. Con base en esta información, se definen claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia en el candidato. Según Grados (2003), para tal efecto existe el Sistema de Normalización de Competencias Laborales (SNCL), que consiste en un “conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a desarrollar y establecer Normas Técnicas de Competencia

Laboral (NTCL)”. El objetivo del SNCL que facilitaría la selección sería: “Generar NTCL, que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral...”. Una NTCL es un “conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de requerimientos de calidad esperados por el sector productivo”.

A continuación se presenta una serie de pasos que facilitarán la selección por competencias así como la identificación de las competencias clave para desempeñar el puesto.



### **CAPÍTULO III. LAS COMPETENCIAS DOCENTES**

A lo largo de este capítulo se abordarán la evolución del papel del Docente dentro de la sociedad, sus funciones y competencias, para adentrarnos en la identificación y evaluación de las competencias docentes.

Barrón (2009), afirma que los principales debates en torno a la formación y a los roles de los docentes están estrechamente vinculados con los cambios culturales, políticos, sociales y están afectando a todas las sociedades. Para dar respuesta a dichos cambios, el profesor debe diversificar sus roles en función de las necesidades de aprendizaje y de los ambientes en los que se propiciará; del uso de las tecnologías de la información, de los contextos culturales y de las comunidades escolares.

Para el cumplimiento de este cometido se le demanda al docente el dominio de idiomas, el manejo de la informática (saber), el desarrollo de competencias interactivas, comunicacionales o socio-relacionales (saber ser) y el manejo de las relaciones humanas (que incluye la necesidad del manejo de personal, la coordinación de grupos y el trabajo en equipo), así como una serie de requerimientos denominados operativos (saber hacer), vinculados a la aplicación de los conocimientos a situaciones concretas. Finalmente, la flexibilidad, la polivalencia y la versatilidad son cualificaciones que todo docente debe poseer.

La competencia profesional del docente, entendida más como una competencia intelectual, trasciende el sentido puramente técnico del recurso didáctico. Las competencias docentes se caracterizan por ser complejas: combinan habilidades,

principios y conciencia del sentido y de las consecuencias de las prácticas pedagógicas; así como una reflexión y análisis sobre los contextos que las condicionan y que van más allá del aula.

## **1. EL DOCENTE A TRAVÉS DEL TIEMPO**

Cuando se desean delimitar las funciones del Docente se deben tomar en cuenta los constantes cambios de la sociedad, las demandas y áreas de acción del profesionista. Para fines del presente, pondremos especial atención a aquellas que tengan relación a la educación de los jóvenes.

Para Pérez (2002), la docencia es una actividad que aparece en las diferentes civilizaciones como una función asignada a un grupo de individuos cuya especialización se explica por la preocupación social de preservar y transmitir los valores que la definen y que contribuyen a su mantenimiento en el tiempo.

El origen del docente como especialista de la educación se remite a épocas muy remotas, su figura se asimila a la de los sacerdotes cuando preparaban a quienes debían conocer y conservar los actos de culto a la divinidad, durante la edad media cuando la preocupación por conservar el saber heredado de los pensadores clásicos era responsabilidad de los monasterios donde estaban depositadas esas obras para su custodia, preservación, reproducción, conservación o eventual transmisión como documentos que contenían la suma de saberes acumulados hasta ese entonces. Al dedicarse a impartir su conocimiento en las ciudades, llegaron a dictar cátedra a quienes se interesaban en esos conocimientos. Así transmitir sus saberes los convirtió en docentes libres y son quienes finalmente por su prestigio se rodearon de un grupo de discípulos

con quienes formaron la escuela que en parte revivió la tradición de la academia. Algunos constituyeron grupos que al consolidarse en las ciudades de mayor desarrollo dieron paso a las universidades en ciertos lugares de Europa.

En nuestro país la docencia tiene antecedentes desde la época precortesiana, donde los hijos de los sacerdotes, de los militares y de los caciques aprendían los ritos de su religión. Sacerdote y maestro eran sinónimos y puede considerarse al Calmécac como una escuela formadora de maestros. Durante la colonia las órdenes religiosas realizaron la primera labor docente al preparar a los misioneros, destacando entre ellos los franciscanos que aprendieron lenguas, religión, costumbres, el uso del calendario, la escritura y las tradiciones y son quienes con su labor cumplieron el proceso de síntesis cultural que preservaron y transmitieron en la simbiosis que dio paso a la cultura mexicana. A principios del siglo XVI surgen los maestros particulares que laboran en las casas de los alumnos o en las suyas. La castellanización se dio mediante escuelas cúrales, donde los hijos de los principales de la localidad acudían para aprender el castellano, el latín y la religión. A finales del siglo XVIII ya se pensaba en hacer de la educación patrimonio de todas las clases sociales, fueron las escuelas anexas a los curatos las que se encargaron de atender la educación bajo este propósito, también las escuelas de infantes en las que las mujeres se hicieron cargo de enseñar las primeras letras (Pérez, 2002).

Montero (2007), refiere que el trabajo docente nació en Europa en los siglos XVII y XVIII, para civilizar a la población ignorante y marginal de los suburbios y tiene una génesis clerical. Para poder ejercer el magisterio, era necesario poseer dos grados previamente: la licenciatura y la *inceptio*, que eran grados conferidos por un canciller. Los maestros no intervenían para decidir su acceso a la profesión, sino que el canciller se

encargaba de otorgar la licencia como le parecía, rechazaba a aquellos candidatos que no consideraba aptos, era una especie de juez que tenía poder sobre todo el personal de escuelas, maestros y alumnos. Este sistema feudal en la organización de la enseñanza en Europa se desarrollaba en un marco clerical, pues no había un sistema educativo fuera de la iglesia, la autoridad religiosa era la única que reglamentaba el número de maestros y se encontraban en los recintos de las catedrales.

A finales del siglo XVIII se normalizó el surgimiento de las escuelas de barrio que operaban en la casa de los maestros sin una jornada escolar regular, sin control alguno de las capacidades de los docentes, principalmente desocupados por accidentes de trabajo, mujeres viudas o cualquier persona que sabía leer y escribir. Posteriormente la British Society y la National and Foreign Society crearon una técnica de instrucción barata para los pobres a través de monitores de Bell y Lancaster (Montero, 2007).

Con el fortalecimiento del estado capitalista en el siglo XIX surge la moderna educación pública cuyos lineamientos se basaron en la formación social para incorporarla a la vida racional y laboral. Popkewitz (2000 en Montero, 2007), señala que en los inicios del siglo XX, la profesión docente estaba compuesta mayoritariamente por mujeres de clase baja. El proceso de industrialización y auge del capitalismo contribuyó para proporcionar aumento e importancia social a la educación. En México fue en el porfiriato cuando el profesorado se expandió y la enseñanza básica constituyó una de las principales fuentes de empleo de los grupos semi-ilustrados del país, de actividad casi privada en manos de la iglesia paso a ser predominantemente oficial.

En México, la profesión y trabajo docente se han conformado en un largo proceso histórico cuyo origen data de inicios del siglo XIX con la declaración de México como país independiente. El trabajo docente era una profesión libre en la que sólo se requería una serie de exámenes para ejercer la profesión. Según esta concepción la profesión docente nace sin mecanismos de control y regulación, no se requería una formación especializada y simplemente era necesaria la presentación de exámenes sobre conocimientos generales que garantizara la enseñanza (Montero, 2007).

Tenti (1998 en Montero, 2007), afirma que el trabajo docente en México como profesión surge con la Compañía Lancasteriana a través de un sistema extremadamente reglamentado constituyéndose como una forma de burocratización de la práctica escolar que permitió hacer llegar la instrucción más allá de los círculos estrechos de los sectores dominantes. De esta manera el trabajo docente se desarrollo bajo el cobijo del Estado como una actividad profundamente regulada, controlada y mantenida bajo un estricto control estatal, desde la formación como docente, en el desarrollo profesional, hasta el retiro de los maestros de la labor de enseñanza.

La actividad de la enseñanza fue considerada un trabajo institucionalizado, oficialmente reconocido, normado, asalariado, y sobre todo se convirtió en uno de los pilares más importantes de la sociedad mexicana, para impulsar el desarrollo capitalista y asegurar la estabilidad social (Montero, 2007).

### **1.1. La Función Docente**

A lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje, el docente realiza una gran diversidad de funciones, va asumiendo diferentes roles o papeles, con el fin de propiciar

el aprendizaje en sus alumnos. Es de vital importancia que el docente tenga claras estas funciones para cumplir los objetivos ligados a cada una de ellas.

De manera genérica, podemos considerar que la función principal de un formador es la siguiente:

*“... el formador deberá ayudar al adulto para que sea capaz de aumentar y perfeccionar sus conocimientos y experiencias que le permitan satisfacer sus intereses y de esta forma poder desarrollarse individual, social, laboral y políticamente”* (Jiménez, 1996:145 en Navío, 2005).

Analizando la cita anterior podemos remarcar la importancia del docente como mediador en el desarrollo de los individuos en todos los ámbitos de la vida mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje valiéndose de mecanismos pedagógicos que incluyan conocimientos y experiencias del contexto actual.

Bignieres-Légeraud y Deret (1991 en Navío, 2005), apuntan que la profesión de formador se desarrolla atendiendo a cinco fases diferenciadas: análisis, diseño, ejecución, seguimiento y control-evaluación.

Las fases de análisis, seguimiento y evaluación corresponden a la capacidad del docente para realizar un diagnóstico de las necesidades del alumno y de las formas instruccionales más apropiadas para cumplir los objetivos del proceso enseñanza-aprendizaje. La fase de diseño corresponde a la metodología que se va implementar para favorecer el aprendizaje significativo dentro de los alumnos y la fase de ejecución contempla la puesta en marcha del proceso de enseñanza-aprendizaje en un contexto real.

Otra aportación hecha por Tejada (1999 en Navío, 2005), menciona que las funciones generales del formador son:

- ❖ Ofrecer diferentes tipos de formación relacionada con la satisfacción de necesidades específicas (individuales y sociales), ya definidas por otros profesionales (o conjuntamente con ellos) u otro departamento de formación tanto interno como externo de la institución en la que se inscribe.
- ❖ Definir, diseñar y ajustar los cursos de formación de acuerdo a los grupos de aprendizaje.
- ❖ Impartir el curso de formación de acuerdo a la programación previamente establecida.
- ❖ Diseñar los materiales didácticos necesarios en relación con el desarrollo de actividades previstas.
- ❖ Evaluar la formación para recoger la información necesaria.

Navío (2005), maneja cuatro roles del formador.

- ❖ El formador como dinamizador. Es en este rol que el formador ayuda a otros a alcanzar sus propias conclusiones y a conseguir sus objetivos. El formador debe ayudar a establecer necesidades de formación individuales, acordar objetivos prácticos, hacer uso de las habilidades formativas apropiadas, facilitar el *feedback* y ayudar a identificar y aprovechar las oportunidades de formación adecuadas para cada participante.

- ❖ El formador como mentor. El formador debe ser un modelo para la persona a quien ayuda, también puede ser tomado como un guía, un confidente o incluso un consejero, esto depende de su experiencia y competencias.
- ❖ El formador como *coach*. Puede ayudar a las personas a desarrollarse dentro de su puesto de trabajo a través de la reflexión de las situaciones laborales para comprender los procesos implicados.
- ❖ El formador como asesor. Ayuda a gestionar su propia formación y a conseguir objetivos, fomentando la aceptación de la responsabilidad individual en el desarrollo.

Zarzar (2009), menciona 6 funciones del profesor:

- ❖ Como planificador. Debe ser capaz de elaborar un plan de trabajo y diseñar su planeación didáctica.
- ❖ Como organizador. Al momento de plantear la metodología de trabajo, la organización de equipos, la distribución de tareas, actividades y presentaciones entre otras actividades.
- ❖ Como expositor. Cuando presenta un tema nuevo a sus alumnos.
- ❖ Como orientador. Al responder las dudas o preguntas de sus alumnos, al apoyarlos en la realización de tareas y trabajos y sobre todo al brindar una retroalimentación.
- ❖ Como coordinador. Para dirigir, orientar, controlar y supervisar el trabajo realizado por sus alumnos.

- ❖ Como moderador. Cuando realiza debates, indica el tema, la tarea, la metodología, concede la palabra a quienes la solicitan, anota las ideas sobresalientes y apoya al grupo a sacar conclusiones

En base a las aportaciones anteriores se puede ver el avance que ha tenido el papel del docente a través del tiempo y la manera de concebir la docencia. La función principal del docente no es enseñar, sino propiciar, fomentar, facilitar el aprendizaje.

## **2. ¿QUÉ COMPETENCIAS DEBE TENER UN DOCENTE?**

Son varias las propuestas que concretan los que en la actualidad le incumben al docente en forma de competencias. Los planteamientos son diversos y van desde lo más general a lo más específico. Una propuesta que sintetiza el devenir del estudio de las competencias del docente es la que formulan Bouclet y Huguet (1999 en Navío, 2005), cuando afirman que el perfil del formador es un perfil mixto de formador consultor y, en este sentido, requiere de competencias pedagógicas específicas y de competencias más amplias de intervención.

Los citados autores destacan dos tipos de competencias que el formador debe asumir: las pedagógicas, que tienen que ver con el papel de mediador que debe jugar entre los objetivos y contenidos con los destinatarios y las de intervención, que se relacionan con el contexto que es la base para su tarea profesional.

Zavala (2007), opina que ser profesor es un trabajo como cualquier otro y hay quienes ejercen la docencia como una actividad apasionante, a ese tipo de docente lo denomina Profesor Obsesivo y lo caracteriza como aquel que:

- ❖ Elabora su calendario de trabajo con anticipación.
- ❖ Lo entrega a sus estudiantes al empezar las clases.
- ❖ Prepara un paquete de materiales didácticos.
- ❖ Fotocopia esos materiales y los distribuye en clase.
- ❖ Disfruta el hecho de dar clases y eso es evidente.
- ❖ Publica libros y artículos sobre su especialidad.
- ❖ Pertenece a comités editoriales de varias revistas.
- ❖ Dedicar tiempo especial a preparar sus clases.
- ❖ Presta sus libros personales a sus estudiantes.

Cousinet (1967 en Medaura, 2007), dice que un docente debe tener las siguientes tres características:

- ❖ Saber. El saber hace referencia a los contenidos, al dominio que un docente debe tener de un saber para ser un buen docente.
- ❖ Saber hacer. No sólo es suficiente el tener conocimientos, también es de vital importancia saber enseñar, esto es saber transmitir dichos conocimientos.
- ❖ Valer (Saber ser). Quiere decir que el docente debe hacerse apreciado, necesitado, requerido por los demás.

La Comisión Europea (1995 en Navío, 2005), insiste en la extensión del campo pedagógico. Para ello apuntan algunas competencias que el docente debe asumir:

- ❖ Competencia de diagnóstico. Se relaciona con la identificación de características particulares del contexto y el planteamiento de las posibles soluciones en base al diagnóstico.
- ❖ Competencia de realización. Organización adecuada del contexto para la resolución de los problemas. Atención a objetivos derivados de necesidades individuales y sociales.
- ❖ Competencia de integración. Manifestada cuando se asegura la integración y la transferencia de lo adquirido mediante la formación al lugar de trabajo.
- ❖ Competencias vinculadas a la personalidad. Hacen referencia a competencias transversales y genéricas que como persona y profesional el formador debe disponer.
- ❖ Competencias en el dominio didáctico-metodológico. Sería lo propio de la psicopedagogía del adulto tanto en lo que se refiere a grupos, objetivos y estrategias metodológicas.
- ❖ Competencia en dirección de grupos. Todo lo relacionado con la dinámica de grupos.
- ❖ Competencia de asesoramiento. Ser capaz de brindar asesoramiento a individuos y grupos en lo relativo a necesidades de formación.
- ❖ Competencias en materia de trabajo cooperativo. Son necesarias por la propia exigencia de la organización del trabajo y por la organización del proceso de enseñanza-aprendizaje de los adultos.

- ❖ Competencias en el dominio de las condiciones organizativas y políticas. El formador debe tener claros los aspectos que desde el contexto de la formación continua son considerados como fundamentales.

Perrenoud (2004 en Escudero y Gómez, 2006), ha descrito y analizado diez competencias que en su opinión son claves para la enseñanza de hoy.

- ❖ Organizar situaciones de aprendizaje estimulante y culturalmente relevante.
- ❖ Gestionar el progreso del aprendizaje de los estudiantes.
- ❖ Establecer y adaptar dispositivos para atender la diversidad.
- ❖ Implicar a los alumnos en el aprendizaje.
- ❖ Promover el aprendizaje cooperativo.
- ❖ Participar en la gestión de la propia institución.
- ❖ Informar a las familias y trabajar con ellas para la educación de sus hijos.
- ❖ Utilizar las nuevas tecnologías de la información.
- ❖ Afrontar los dilemas y deberes éticos de la profesión.
- ❖ Gestionar la propia formación continuada.

Para Reyes (2002), existen competencias clave en la labor docente. Cuatro competencias maestras en el ciclo de la mejora. Planear, ejecutar (hacer), medir y evaluar (verificar) y rediseñar (actuar).

Rogers, (1974:21-22 en Medaura, 2007) opina así del docente:

*“Al parecer, la coherencia del docente facilita el aprendizaje. Esto significa que aquel debe ser la persona que es, advertir con claridad las actitudes que adopta y*

*aceptar sus propios sentimientos. De esa manera llega a ser una persona real en su relación con sus alumnos; una persona que puede enojarse pero también ser sensible o simpática. Puesto que acepta sus sentimientos como “suyos”, no necesita imponerlos a sus alumnos ni tratar de que sientan del mismo modo. Es una persona, no la materialización sin rostro de una exigencia del programa de estudios, ni un conducto estéril a través del cual se transmiten conocimientos de una generación a otra.”*

De igual manera menciona algunas las cualidades que facilitan el aprendizaje: autenticidad en el facilitador del aprendizaje, aprecio, aceptación, confianza y comprensión empática.

Zarzar (2009), ha establecido cinco habilidades básicas para desarrollar eficazmente la labor docente:

- ❖ Definir claramente los objetivos de aprendizaje.
- ❖ Diseñar el plan de trabajo de un curso escolar y redactar el programa para los alumnos.
- ❖ Desarrollar el encuadre en las primeras sesiones.
- ❖ Diseñar e instrumentar actividades de aprendizaje y de evaluación de los aprendizajes.
- ❖ Integrar y coordinar equipos de trabajo y grupos de aprendizaje.

Cuando el profesor tiene claro lo que quiere lograr, el resto de su labor surge de una manera más espontánea y estructurada.

Luna (2002), menciona ocho habilidades generales que el docente debe practicar al ejercer su labor:

- ❖ Inducción. Es la manera en que un profesor inicia un nuevo tema, la forma en que logra que los alumnos se identifiquen con el nuevo material y se tornen receptivos hacia el tema.
- ❖ Comunicación oral. Es importante que los docentes manejen una velocidad adecuada al hablar, un vocabulario comprensible, una pronunciación clara y una modulación del tono de voz con el fin de lograr una comunicación eficiente.
- ❖ Variación del estímulo. Esta habilidad permite una mejor retención de la atención de sus alumnos y así favorecer el aprendizaje mediante el uso de desplazamiento, gestos, variaciones de la interacción, uso de pausas y silencios, cambios en los canales sensoriales por los que el alumno capta el material, etc.
- ❖ Organización lógica. El material del curso, sus divisiones, secciones y temas deben ser distribuidos y ordenados de manera tal que los alumnos puedan asimilarlos. Para llevar a cabo dicha distribución se deben establecer objetivos generales y específicos, así como proveer marcos de referencia que permitan secuenciar los temas.
- ❖ Uso del pizarrón. Es uno de los instrumentos didácticos más antiguos, su utilización correcta es indispensable para lograr mayor claridad, captar la atención y sobre todo facilitar el aprendizaje.

- ❖ Refuerzo verbal y no verbal. Mostrarle al alumno que está haciendo bien las cosas, favorece de manera permanente su disposición al aprendizaje.
- ❖ Formulación de preguntas. Frecuentemente los docentes imparten sus clases como una simple transmisión de información sin permitir la participación de los alumnos, esta habilidad consiste en el uso adecuado de preguntas y de preparación de exámenes.
- ❖ Integración. Esta habilidad es complementaria de la inducción y permite al alumno coordinar todas las ideas en clase para un aprendizaje secuenciado e integral.

Marchesi (2007), refiere cuatro habilidades útiles para comprometer a los alumnos en sus aprendizajes.

- ❖ La primera es que el docente esté él mismo interesado en el conocimiento que pretende que sus alumnos aprendan.
- ❖ La segunda habilidad es relacionar lo que se aprende en el aula con lo que el alumno vive fuera de ella y, a la inversa, traer a la clase determinados sucesos y experiencias acontecidos al margen del trabajo escolar.
- ❖ La tercera habilidad es ser capaz de facilitar el diálogo, la participación y la colaboración de los alumnos.
- ❖ La última de las habilidades es tener una cierta capacidad de innovación.

No sólo existen habilidades que el docente debe desarrollar, también hay actitudes que propician o dificultan el proceso de enseñanza-aprendizaje, al respecto Ontoria (2006), hace mención de las actitudes principales del docente:

- ❖ Actitud de relación. El docente debe ser sensible hacia los problemas del alumno y debe mostrar una actitud de respeto.
- ❖ Actitud de comprensión. Indica la capacidad para comprender la conducta y la actitud del alumno en la situación de enseñanza.
- ❖ Actitud de autenticidad y coherencia. La coherencia consiste en comportarse tal como uno es.
- ❖ Actitud de convivencia. Implica la posibilidad de vivir sin violencia tanto física como psicológica.
- ❖ Actitud de participación. Es convivir en una situación de colaboración.
- ❖ Actitud de responsabilidad. Debe existir una relación de compromiso de ambas partes para el logro de los objetivos.
- ❖ Actitud de crítica. Análisis, cuestionamientos, contrastes, deben existir para reforzar la dinámica de grupo.
- ❖ Actitud de superación. Se trata de desarrollar una disposición a enfrentarse a experiencias tanto positivas como negativas y aprovecharlas al máximo.

### **3. ¿CÓMO IDENTIFICAR Y EVALUAR LAS COMPETENCIAS EN EL DOCENTE?**

#### **3.1. Identificación de competencias**

La identificación de competencias consiste en un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo, con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para desempeñar efectivamente una

función laboral. El proceso de identificación de competencias da como resultado el perfil de competencias o perfil profesional. Este perfil, adoptado como base, se convierte en una norma o estándar. Por tanto, la etapa inicial consiste en la normalización de competencias; un proceso de interacción y acuerdo entre diferentes agentes con el propósito de establecer un estándar sobre las competencias que son representativas de una profesión (Hernández, Martínez, Da Fonseca y Rubio, 2005).

### **3.2. Evaluación por competencias**

La evaluación no es algo que se hace una vez y se acaba para siempre. Según la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior, A.C. (FIMPES) es un proceso progresivo, incluso un proceso cotidiano, para el conocimiento de la situación actual, la toma de decisiones o para la solución de un problema (FIMPES, 2007).

Evaluar o certificar las competencias de una persona que pretende ingresar en el mundo laboral o que ya está trabajando en él es un proceso por el que un evaluador y el candidato a la certificación se ponen de acuerdo para obtener las evidencias requeridas por un perfil o norma de competencia (Rodríguez, 2006).

La evaluación por competencias es un proceso de recolección de evidencias explícitas sobre el desempeño profesional, laboral, educativo, con el propósito de formarse un juicio a partir de un criterio o referente estandarizado para identificar aquellas áreas de desempeño que han sido desarrolladas y aquellas que requieren ser fortalecidas (FIMPES, 2007).

La finalidad de la evaluación por competencias, es el conocer los niveles competenciales del conjunto de los recursos humanos en los centros de trabajo, se pueden planificar objetivos conjuntos de progreso y de innovación. Es lo que se denomina evaluar para evolucionar. La gestión por competencias es una práctica directiva lógica y actualmente se ha trasladado de los procesos y de las técnicas a las personas mismas consideradas individualmente (Rodríguez, 2006).

Para poder evaluar cualquier característica primero hay que establecer los criterios de desempeño a evaluar, los criterios de desempeño establecen las condiciones para inferir el desempeño profesional y son la base para evaluar si el individuo alcanzó la competencia. Los criterios de desempeño han de ser entendidos como los resultados de esperados en términos de productos de aprendizaje, las evidencias de desempeño, son los referentes a evaluar. También han de aparecer enunciados los pasos necesarios para realizar las actividades y los estándares de realización. Estas evidencias han de ser medibles y observables. Son aspectos esenciales para definir y comprobar si se ha alcanzado un desempeño exitoso. A la hora de formular los criterios y evidencias de desempeño, en el nivel operativo, la evaluación se centra en la ejecución y no en el examen de conocimientos (Hernández, Martínez, Da Fonseca y Rubio, 2005).

Uno de los enfoques que da más importancia a la evaluación de las competencias en los docentes es la Formación Basada en la Competencia (FBC) que surge a partir de la inconformidad en los resultados de la formación educativa en Estados Unidos, ya que empezó a plantearse como exigencia que los aspirantes a la función docente evidenciaran, acreditaran y les fuera certificada su competencia.

Algunos de los principios de la FBC son los siguientes (Asís, 2007):

- ❖ Las competencias se basan en el análisis de los roles profesionales.
- ❖ Los enunciados de competencia describen los resultados esperados del desempeño de funciones profesionalmente relacionadas, o aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que se consideran esenciales para la ejecución de dichas funciones.
- ❖ Los enunciados de competencia facilitan la evaluación referenciada en criterios.
- ❖ Las competencias son consideradas como predictores tentativos de la eficacia profesional y están sujetas a procedimientos de validación permanente.
- ❖ El programa de instrucción se deriva y está asociado a competencias especificadas.
- ❖ La instrucción que soporta el desarrollo de competencias se organiza en unidades de tamaño manejable.
- ❖ La instrucción se organiza y desarrolla de forma tal que se acomode al estilo del aprendiz, a la secuencia preferida, al ritmo y a las necesidades percibidas.
- ❖ El grado de progreso del aprendiz se pone en conocimiento del interesado a lo largo del programa.
- ❖ Las especificaciones de la instrucción se reconsideran y se revisan a partir de los datos retroalimentados.
- ❖ Las medidas de la competencia son específicas, reales y sensibles a su matización.

- ❖ Las medidas de la competencia discriminan a partir de los estándares establecidos para la demostración de competencia.
- ❖ Las medidas y los estándares de competencia se especifican y se hacen públicos antes de la instrucción.
- ❖ La evaluación constituye para la FBC uno de sus componentes más decisivos, ya que orienta todo el proceso formativo, al ser la expresión observable de la consecución de los objetivos formativos, esto es, del grado de aprendizaje o adquisición de las competencias profesionales.

Las principales características de la Evaluación, según el enfoque de la FBC son las siguientes (Asís, 2007):

- ❖ Tiene por objeto principal los resultados.
- ❖ Las pruebas y los criterios que la constituyen son públicos.
- ❖ Se halla referenciada por criterios y no por normas.
- ❖ Su expresión es preferentemente cualitativa más que cuantitativa.
- ❖ Tiene carácter individualizado.
- ❖ Tiene un carácter acumulativo más que global o comprensivo.
- ❖ Siendo por naturaleza una evaluación de resultados finales, admite la evaluación continua a lo largo del proceso formativo.
- ❖ Procura establecer situaciones de evaluación lo más próximas posible a los escenarios reales donde tiene lugar el desempeño de competencias.

En años recientes, la evaluación de la práctica docente ha considerado el método basado en el portafolios (Rueda, 2008), un recurso utilizado previamente para la

evaluación de los aprendizajes de los estudiantes. Si el portafolio de los alumnos muestra múltiples y variadas evidencias de aprendizaje para demostrar qué es lo que éstos han entendido y aprendido, el portafolio docente se elabora con las producciones en torno a la enseñanza.

Según Díaz Barriga (2000 en Rueda, 2008), el portafolios se integra con documentos de planeación, conducción y evaluación. Incluye la propia interpretación, la visión que quiere compartir de su trayectoria docente y también es necesario incluir evidencias que representen las acciones que se llevaron a cabo en los procesos de enseñanza y aprendizaje para facilitar el logro de los objetivos educativos, como las guías de estudios, ciertas referencias al método de enseñanza y aprendizaje, materiales elaborados por el docente como apoyos didácticos y evaluaciones de los estudiantes sobre el profesor.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES, EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**

### **1. Justificación y Planteamiento del problema.**

Las instituciones de educación media superior enfrentan, a diferencia de las de educación básica, un problema de raíz con relación a su planta docente.

Mientras que los profesores del nivel básico tuvieron que realizar durante cuatro o cinco años estudios que los formaran como profesores en las escuelas normales, en el nivel superior se reclutan como docentes a pasantes y egresados de diversas licenciaturas: ingenieros, médicos, sociólogos, químicos, antropólogos, biólogos, comunicólogos, administradores, psicólogos, entre otros, que no cuentan con alguna formación específica para la docencia.

Esta situación tiene su origen en la creencia de que para poder enseñar leyes se debe ser licenciado en Derecho, para poder enseñar cálculo de materiales hay que ser Ingeniero Civil, es decir, que lo que se necesita para ejercer la docencia es ser experto en el área o materia a impartirse. Sin embargo, la experiencia ha enseñado que, sin negar la verdad de esta afirmación, se debe considerar como relativa.

El ser experto en el área o materia que se imparte es, evidentemente, una condición necesaria para ser buen profesor, pero de ninguna manera es una condición suficiente. El dominio de la materia, aunque necesario no certifica por sí mismo que uno la pueda enseñar eficaz y adecuadamente. Esta verdad la expresan muy acertadamente los estudiantes al afirmar de un profesor que “sabe mucho, pero no sabe cómo enseñar”.

La razón de lo anterior es muy sencilla: se está hablando de dos procesos de naturaleza diferente que requieren de cualidades y/o habilidades diferentes para llevarse a cabo. El ser experto en un área es índice de la capacidad de aprender sobre el tema, el ser docente implica la habilidad de enseñar esa materia y propiciar el aprendizaje de los alumnos. Camargo (2008), sin embargo entiende la labor educativa del docente como la transmisión de valores culturales, éticos y estéticos, requerirá buscar métodos, vías y procedimientos que hagan más eficaz y efectiva su labor de transformar a las personas y situarlas en la realidad, es decir, hacer de ellas "seres contextualizados".

En este sentido Camargo (2008), dice que la historia de la educación demuestra que existen diversos diseños educacionales que corresponden a las condiciones históricas y que dependen de las posibilidades que ofrece el desarrollo de la ciencia para cada momento, también deben responder a diferentes niveles de complejidad del proceso pedagógico. Esto ocasiona que las exigencias que se hacen al personal docente sean cada vez mayores en cuanto a su preparación, independencia y creatividad en el desempeño profesional. Uno de los objetivos más importantes de los docentes consiste en lograr una verdadera dirección científica del proceso pedagógico, para lo cual deben contar con una sólida preparación a nivel pedagógico y de aquellas ciencias afines a la educación como las nuevas tecnologías, la filosofía y la psicología, entre otras.

El aprendizaje y la enseñanza, dos procesos diferentes que, al hablar de la docencia institucionalizada se integra en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En algunos países como Brasil, Perú, Venezuela, Uruguay, Argentina y México se ha concebido la necesidad de iniciar reformas en las instituciones y en los modelos de

selección para el trabajo, esto en muchos casos obliga al desarrollo de sistemas de normalización y certificación de competencias laborales. Sin embargo se ha encontrado que en muchas instituciones no existe un proceso como tal de selección de personal y mucho menos por competencias laborales; por lo cual el candidato que es seleccionado de la manera tradicional o por cualquier persona encargada del área o departamento de Recursos Humanos no es evaluado como debería ser (Conocimientos, Habilidades, Actitudes y Valores) por lo que al enfrentarse al ambiente laboral en el que debe desarrollarse, el candidato encuentra que le hacen falta ciertas facultades, lo cual le provoca angustia y/o estrés que entorpece su desempeño.

En todo el mundo, las reformas en la formación docente se han orientado hacia una preparación más práctica de los maestros hacia el desarrollo de las competencias que necesitan en su labor diaria. Al mismo tiempo, muchas críticas se han expresado sobre estas reformas ya que se considera que ponen en peligro las tradiciones humanistas fundamentales en la enseñanza, basada en las creencias acerca de valores no instrumentales de la educación. En un estudio realizado por Pantić & Wubbels (2010) se examinan las percepciones de los profesores de la importancia de las competencias y sus implicaciones en la formación del profesorado.

El estudio fue diseñado para asegurar que los profesores y formadores de docentes se vean involucrados en la identificación de áreas de especialización que conforman un maestro competente. Se realizó un análisis de los componentes principales de las respuestas de 370 profesores y formadores de docentes, el cuestionario identifica cuatro áreas que los maestros conocen acerca de las competencias 1) los valores y la crianza de los niños, 2) la comprensión del sistema de la educación y la contribución a su

desarrollo, 3) conocimiento de la materia, la pedagogía y el currículo, y 4) la auto-evaluación y desarrollo profesional. La segunda y la cuarta áreas fueron percibidas como las áreas de mayor importancia.

Desde 1998, el consejo educativo de Flandes en Bélgica ha implementado en las instituciones de formación docente un decreto para poner en práctica las competencias en los programas de formación del profesorado. Desde entonces, han pasado los años, y las instituciones han actuado con el fin de alcanzar los objetivos basados en competencias (Struyven & De Meyst, 2010).

Struyven & De Meyst (2010) realizaron una encuesta en línea en ocho instituciones de formación docente de nivel básico con dos cuestionarios, uno para los profesores de educación básica en su último año de formación (n=218) y el otro para los formadores de profesores bajo el programa de entrenamiento en competencias (n=51). Diez años después de que el decreto fue emitido, los resultados muestran que la educación basada en competencias se ha convertido en una realidad en términos de su aplicación.

Sin embargo, el proceso aún no ha llegado a su fin. Mientras que algunas competencias están claramente presentes en las políticas de las instituciones y puestas en práctica (por ejemplo, el maestro como facilitador para el aprendizaje y el desarrollo, el maestro como guía en el tema), otros están escasamente representados (por ejemplo, el profesor compañero de los padres, las partes externas y como miembro de la educación de la comunidad). Por otra parte, los formadores de profesores tienden a manejar cuatro enfoques diferentes para la ejecución de las competencias (1) durante el internado, (2) a

través de la política de la institución y la planificación del programa, (3) por medio de su integración en los componentes teóricos y prácticos del plan de estudios y finalmente, (4) la falta de aplicación ya que las competencias se consideran insuficientemente aplicables por los formadores de profesores.

En particular los formadores con más experiencia tienden a adoptar con mayor frecuencia el último enfoque. Por el contrario, los resultados de los jóvenes profesores estudiantes sugieren diferencias importantes entre las instituciones acerca de su comprensión de las competencias y la integración de éstas en el currículo, lo que sugiere diferentes ritmos de adaptación entre las instituciones de formación docente. Por otra parte, incluso en las escuelas, la trayectoria hacia la implementación no siempre está clara para todos los miembros del equipo docente, ni para los estudiantes de la mayoría de instituciones de formación docente. Por lo tanto, aún queda trabajo importante por hacer para que el éxito basado en las competencias ocurra.

Moreno (2009), menciona que desde finales del siglo pasado en nuestro país irrumpe en el ámbito de la educación superior el tema de competencias, y particularmente, la conveniencia de implementar en el aula un currículo basado en competencias. Algunas universidades diseñan y ponen en marcha un currículo al que denominan flexible o semi-flexible, con un dispositivo o componente en competencias; tal es el caso de las universidades Autónoma de Baja California y de Guadalajara. Posteriormente este enfoque se hace extensivo a otros niveles educativos; así la reforma de educación preescolar (2004) y luego la reforma de la educación secundaria (2006), adoptaron un currículo basado en competencias. Más recientemente, la reforma integral

de la educación media superior (bachillerato) y la reforma integral de la educación básica (primaria), ambas en 2008, también contienen una propuesta de formación con un modelo curricular basado en competencias.

## **2. Objetivo General.**

- ❖ Diseñar un proceso de Selección de personal Docente basado en Competencias Laborales.

### **2.1. Objetivos específicos.**

- ❖ Identificar las competencias laborales idóneas para desempeñar el puesto de docente.
- ❖ Desarrollar una metodología de trabajo que permita la selección de personal docente por competencias laborales.
- ❖ Definir un perfil de puestos por competencias labores, lo cual facilitará el proceso de selección de personal.

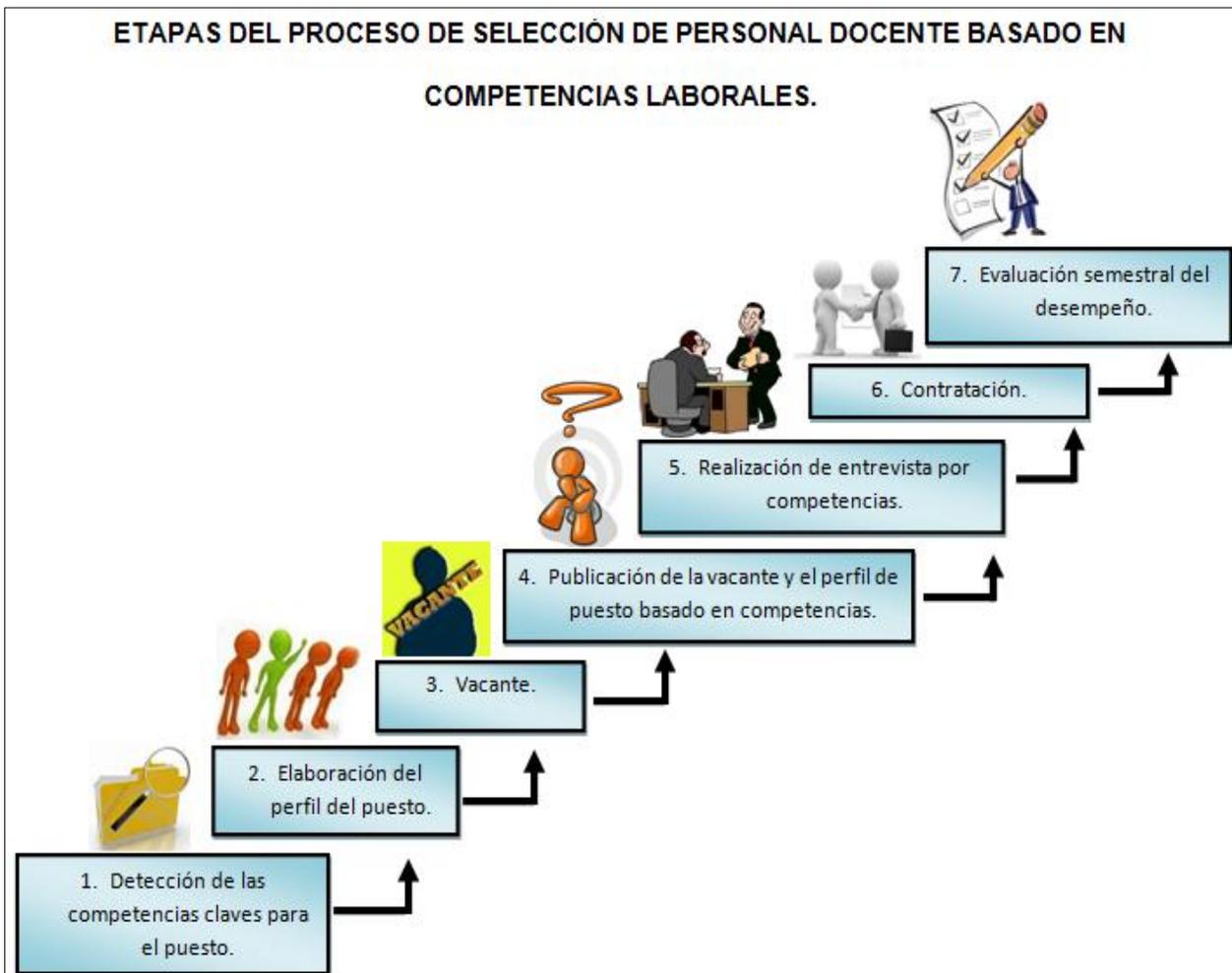
## **3. Construcción del Proceso de Selección basado en Competencias Laborales.**

La presente propuesta del proceso de selección basado en competencias laborales toma como referencia el proceso de selección de personal por competencias de Alles (2005).

A continuación se procederá a exponer el proceso de elaboración del perfil de puesto del Docente basado en competencias.

## Etapas Del Proceso De Selección De Personal Docente Basado En Competencias Laborales.

1. Identificación de las competencias claves para el puesto (utilizar Anexo 1).
  2. Elaboración del perfil de puesto (ver Anexo 2).
  3. Vacante.
  4. Publicación de la vacante y el perfil de puesto basado en competencias laborales.
  5. Realización de entrevistas por competencias (utilizar anexo 4).
  6. Contratación.
  7. Evaluación semestral del Desempeño (utilizar Anexo 6).
- 7.1. Portafolio de Evidencias del Docente (Ver características en la página 93).



### **3.1. Identificación de las competencias claves para el puesto.**

Para la identificación de las competencias claves para el desempeño del puesto de docente se elaboró un cuestionario conformado por 16 reactivos, 11 de ellos abiertos y 5 tipo Likert, el cuestionario se aplicó a una muestra representativa del total de docentes activos en la institución educativa, dando como resultado 16 docentes, 8 del turno vespertino y 8 del turno matutino. La muestra fue tomada bajo el método probabilístico no intencional ya que para fines de este trabajo la elección de los docentes fue hecha en base a su disponibilidad (ver Anexo 1).

En la construcción del cuestionario se tomaron en cuenta los principales aspectos que constituyen una descripción de puesto, es decir, las actividades que se realizan, el tiempo que se dedica a cada una de ellas, las responsabilidades del puesto, las condiciones de trabajo, el tipo de experiencia necesaria para ejercer el puesto, las habilidades, escolaridad, aptitudes y conocimientos necesarios del ocupante.

En base a las respuestas de los docentes se realizó una selección de las competencias cuya descripción es compatible y corresponde a las actividades descritas por ellos así como las competencias sugeridas por autores como Perrenoud (2004 en Navío, 2005) y Zarzar (2009).

Fueron 21 las competencias seleccionadas:

- Motivación
- Organización
- Planeación

- Iniciativa
- Autogestión del aprendizaje
- Resolución de problemas
- Empatía
- Aptitud para la realización de actividades de preceptoría en grupo
- Facilitador
- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Pensamiento crítico
- Pensamiento lógico matemático
- Capacidad de análisis y síntesis
- Observación
- Creatividad
- Puntualidad
- Adaptabilidad
- Detección de procesos de aprendizaje
- Valuador

Las cuales se concentraron en 5 grupos:

- Logro y acción
- Ayuda y servicio
- Influencia

- Cognitivas
- Eficacia personal

Además se elaboró una tabla de indicadores para evaluar cada uno de los grupos de competencias (ver Anexo 3).

Grupo de Competencias	Competencias	Indicadores
LOGRO Y ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de la persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece cursos de acción para poder cumplir un objetivo específico.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprende acciones, mejora resultados y crea oportunidades.</li> </ul>

Cuadro 1. Fragmento de la Tabla de Indicadores de Competencias (ver tabla completa Anexo 3).

### 3.2. Elaboración del Perfil de Puesto.

El perfil de puesto del docente se basa en las respuestas obtenidas de la aplicación del cuestionario (ver Anexo 1). Está permite llevar a cabo un proceso de selección más justo y objetivo, donde los candidatos que participan en el proceso tienen las mismas oportunidades de integración a la institución.

Así mismo, el perfil de puesto se complementa con la misión, visión y filosofía de la institución para que el candidato cuente con la información necesaria sobre el puesto y la organización o contexto en el cual va desempeñar sus actividades.

Si la persona encargada de seleccionar al personal toma en cuenta la información incluida en el perfil de puesto para filtrar a sus candidatos, éstos tendrán las competencias necesarias para responder a las necesidades de la institución.

### **3.3. Vacante.**

Para el área de recursos humanos el proceso de selección comienza con la existencia de una vacante, considerando los intereses de la institución. Cuando se crea una vacante se deben tomar en cuenta los intereses de la institución, las características de la misma vacante, el porqué de su creación; si el objetivo es cubrir una incapacidad, o es de nueva creación recursos humanos tiene la responsabilidad de informarlo al candidato. A continuación se explican detalladamente las causas por las que se originan nuevas vacantes en las instituciones, según Porret (2008):

- **Por causas productivas.** Son las propias que origina la necesidad productiva de la institución. Dentro de las cuales podemos citar las siguientes:
  - a) Las propias de un incremento de pedidos que comporte una mayor cantidad de mano de obra.
  - b) Un trabajo extraordinario que requiera temporalmente el servicio de personal calificado.
  - c) Un ciclo estacional de la propia actividad.
  - d) Creación de nuevos centros de trabajo.
  - e) Lanzamiento de nuevos productos o nueva actividad.
  - f) Creación de nuevos departamentos.
  - g) Implantación de nuevas tecnologías.

- **Por causas vegetativas.** La necesidad de cubrir una plaza vacante no siempre será consecuencia de una situación productiva y, por tanto, en buena parte de los casos, poco previsible, pero a pesar de ello, el departamento de Recursos Humanos deberá prever con cierta aproximación futuras incorporaciones aun cuando no haya necesidad teórica inmediata de incrementar el volumen de la plantilla de empleados. Tal es, el índice de rotación existente en la institución, causado por:

- a) Bajas definitivas de carácter voluntario, dimisiones, jubilaciones, etc.
- b) Incorporaciones al servicio militar o servicio social.
- c) Incapacidades temporales y maternidades.
- d) Excedencias y permisos.
- e) Despidos y suspensiones de empleo disciplinarios.
- f) Fallecimientos.

Buena parte de estos supuestos pueden ser previsible con atención, teniendo en cuenta la edad, atendiendo a las circunstancias personales y, en ocasiones, familiares del empleado, etc., efectuándose así una previsión (Porret, 2008).

### **3.4. Publicación de la vacante y el perfil de puesto basado en competencias laborales.**

Posterior a la creación de la vacante, y utilizando los medios y fuentes de reclutamiento, se comienza con el proceso de reclutamiento para atraer a los candidatos idóneos para ocupar dicha vacante, para alcanzar el objetivo es recomendable describir las actividades a desarrollar, dando importancia a las competencias seleccionadas

previamente para el puesto y de esta manera trabajar bajo el esquema de selección por competencias.

El proceso de reclutamiento y selección de personal docente que actualmente rige está considerado en la gaceta del gobierno del Estado de México (2009), y explica lo siguiente:

Los aspirantes a desempeñarse como trabajadores docentes, ingresarán al Colegio mediante un concurso por convocatoria denominado Proceso de Selección para el Ingreso, en donde serán evaluados por la Comisión Dictaminadora.

La gaceta del gobierno, 2009:1-4, define a la Comisión Dictaminadora como:

*“El órgano colegiado que en cada plantel del Colegio, evaluará el grado de cumplimiento del perfil de los aspirantes que se presenten al proceso de selección para el ingreso, así como el desempeño de los trabajadores docentes.”*

El Proceso de Selección iniciará con el aviso de la Subcoordinación de Formación Técnica y Capacitación de la Dirección General del Colegio a los Directores de plantel, respecto a las horas autorizadas y al techo presupuestal que le hubiere notificado la Subcoordinación de Planeación, Programación y Presupuesto de la Dirección General del Colegio, para cubrir las necesidades académicas en las categorías correspondientes.

El Director instalará la Comisión y expedirá la Convocatoria al Proceso de Selección, girando instrucciones al Secretario para que se publique, cuando menos con 10 días hábiles de anticipación a la fecha en que inicie el proceso.

La convocatoria deberá contener:

- a. Módulo vacante, perfil específico requerido o sus equivalencias.
- b. Carrera y lugar en el que prestará sus servicios el trabajador docente.
- c. Documentación que se debe presentar de acuerdo a los requerimientos de las categorías y de los perfiles específicos.
- d. Las funciones sustantivas que deberá realizar.
- e. Lugar y horario para la recepción de los documentos requeridos, así como el plazo de entrega de los mismos que no deberá exceder de 5 días hábiles contados a partir de la publicación de la convocatoria.
- f. Las evaluaciones que se efectuarán durante el proceso, así como la fecha, lugar y hora en que se llevarán a cabo.
- g. La fecha, lugar y horario en que se dará a conocer el dictamen que emita la Comisión.

El Proceso de Selección estará conformado por las siguientes etapas:

- I. Análisis del currículum y documentos anexos de los aspirantes, en la que se revisará el cumplimiento de los requerimientos del perfil específico o de sus equivalencias.
- II. Entrevista inicial, en la que brevemente expondrán los motivos para participar.
- III. Evaluaciones que establezca el presente Reglamento.
- IV. Los aspirantes sólo podrán pasar a la etapa subsiguiente cuando hubieren acreditado la previa, lo que se les comunicará de manera inmediata.

La Comisión evaluará a los aspirantes del Proceso de Selección con el objeto de comprobar su competencia de la siguiente forma:

I. Clase Muestra.

II. Evaluación de conocimientos.

La Clase Muestra consistirá en la exposición de un tema del programa de estudios correspondiente, debiendo ser el mismo para todos los aspirantes a impartir un módulo específico, con una duración máxima de 50 minutos; que indique la aptitud para desempeñarse como trabajador docente, evaluándose la planeación, la facilitación de contenidos.

Se llevará a cabo de manera discrecional por la Comisión Dictaminadora, en base a la disponibilidad de tiempo y número de candidatos a evaluar.

La evaluación de conocimientos consistirá en la aplicación de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas, donde los candidatos describirán, explicarán y ejemplificarán aspectos relacionados con su conocimiento sobre la filosofía institucional del Colegio, su política y los aspectos teóricos pedagógicos del modelo académico, como parte inherente a las funciones académicas a desarrollar. No tendrá valor porcentual en la evaluación global, pero en caso de existir dos o más aspirantes con iguales resultados en la Clase Muestra, se contratará a quien mejor la acredite.

El resultado de las evaluaciones señaladas y el cumplimiento del perfil específico o de sus equivalencias será el que determine la contratación en el módulo que

corresponda, de acuerdo a los requerimientos de los planes y programas de estudio de la institución.

Para fines de esta propuesta el proceso de selección de personal docente basado en competencias se llevará a cabo a través de una entrevista por competencias cuyo fin es detectar si el candidato posee o no las competencias de iniciativa, trabajo en equipo, facilitador, pensamiento crítico, adaptabilidad las cuales le ayudarán a tener un óptimo desempeño en su puesto (ver Anexo 4).

Además de la entrevista por competencias se realizará la observación de una clase, cuyo tema será elegido por el candidato, donde se evaluarán las siguientes competencias: conducta verbal y no verbal, estrategias de enseñanza-aprendizaje, recursos y materiales didácticos, dominio del tema, contextualización, establecimiento y seguimiento de normas sociales y manejo del tiempo (Utilizar Anexo 5), por lo cual se le proporcionará un formato de plan sesión (Utilizar el Anexo 7) el cual debe entregar antes de iniciar la sesión.

### **3.5. Realización de entrevistas.**

La entrevista dentro del proceso de selección permite comprobar la idoneidad de la candidatura para un puesto en concreto, verifica si el candidato posee las características que conforman el perfil requerido para el puesto ofertado. También es importante para averiguar el estilo personal, temperamento y habilidades sociales con las que se cuenta o dispone el candidato, así como sus puntos fuertes y débiles ante los demás candidatos.

El hecho de haber concretado una entrevista indica que al posible empleador le ha resultado atractivo el currículum.

El candidato antes de presentarse a la entrevista debe conocer de antemano las características de la empresa a la que desea ingresar y su posición en el mercado, ya que esta información puede ser motivo de preguntas durante la entrevista. La presencia personal, la cordialidad, la buena educación y la espontaneidad son evaluadas en la primera entrevista por lo tanto se deberá prestar muy buena atención a estos aspectos.

No olvidemos que una entrevista laboral es una negociación entre dos partes, ambas están interesadas en resolver una situación, uno necesita un trabajo y el otro un empleado capacitado. Este primer contacto con la empresa es una oportunidad para despejar todas las dudas, como las condiciones laborales, el horario, nivel de salario, exigencias, posibilidad de proyectarse en el futuro, tipo de contratación, etc.

El entrevistador aprecia la sinceridad que demuestra el entrevistado, su lenguaje correcto expresado con voz audible que se entienda y que no necesite que su interlocutor le pida aclaraciones. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante (Arias, 2000).

Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, reservada puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando (Arias, 2000).

Según Arias (2000), las fases de la entrevista son:

- Rapport: este término significa “concordancia”, “simpatía”; esta es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el Rapport debe reinar durante toda ésta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharlo y, por lo contrario lo dificulta el sarcasmo, al ironía, entre otras. El propósito del Rapport, entre otras palabras, es “romper el hielo”. Frecuentemente este acercamiento inicial no es verbal, sino más bien a través de actitudes. Mostrándose cordial y amistoso.
- Cima: dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general en el curriculum, tales como la historia laboral, educativa y personal, la primera pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo. La historia educativa tiene como fin establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, “aplicado”, peleonero, etc.); relaciones con la autoridad (profesores); relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. Dentro del área personal el objetivo es conocer la relación familiar, estado de salud del candidato, pasatiempos y proyectos a corto, mediano y largo plazo.

- Cierre: cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al candidato para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones, finalmente se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

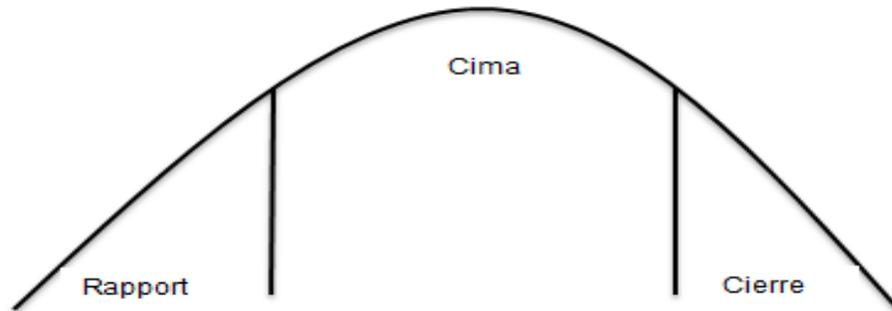


Figura 7. Fases de la entrevista (Arias, 2000).

Para fines de esta propuesta es indispensable que el entrevistador tenga práctica en la teoría y técnica de entrevista y una formación con enfoque en entrevista por competencias, ya que ésta es un tipo de entrevista que suelen utilizar las empresas que gestionan a su personal por competencias. Es decir, que trabajan con profesionales que reúnen un determinado tipo de habilidades o cualidades.

En la entrevista por competencias se tiene definido un listado de competencias y se selecciona al personal a partir de él. Ese listado viene determinado, casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella. El listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas competencias genéricas que muchas instituciones toman como referencia.

Según la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos de la Universidad Nacional Autónoma de México (DGOSE-UNAM, 2003), las competencias que más valoran los empleadores son 15:

1. Adaptabilidad: mantener efectividad cuando las prioridades cambian, cuando se presentan nuevas tareas y cuando se tienen diferentes puntos de vista de diferentes personas.
2. Confianza: inspirar confianza y credibilidad a través de acciones y comunicaciones. Respetar los compromisos. Tratar a los otros con dignidad respeto y justicia.
3. Aprendizaje continuo y crecimiento: asimilar y aplicar de una manera consistente, información para un trabajo nuevo que puede variar en complejidad; tener agilidad intelectual necesaria, para aprender nuevos conceptos y tareas; mostrar entusiasmo para aprender nuevas tareas y tomar responsabilidades adicionales. Tomar la iniciativa para desarrollar actividades. Buscar y aceptar retroalimentación y asesoría.
4. Creatividad/Innovación: generar soluciones creativas que fueron implementadas y dieron un resultado diferente. Cuestionar enfoques adicionales para el trabajo. Aceptar y promover la innovación de otros.
5. Iniciativa: aplicar la iniciativa propia sobre eventos para alcanzar objetivos. Ser proactivo más que aceptar instrucciones pasivamente. Tomar acción, para alcanzar objetivos más allá de lo asignado.

6. Tolerancia al estrés: mantener un nivel de desempeño estable bajo presión. Aliviar el estrés de una forma que sea aceptable para la persona, para otros y para la organización.
7. Impacto: mantener una imagen profesional adecuada para el mundo de los negocios. Expresar un comportamiento profesional. Mostrar una actitud serena; no actuar nervioso o extremadamente ansioso; cuando corresponda, responder de manera abierta y cálida. Hablar con seguridad. Hablar con un tono de voz que exprese autoconfianza.
8. Tenacidad: mantenerse en una posición o plan de acción hasta que el objetivo deseado es obtenido.
9. Asesoría: facilitar el desarrollo de conocimientos y habilidades de otros. Dar retroalimentación oportuna para ayudar a alcanzar los objetivos.
10. Comunicación: expresar pensamientos, sentimientos e ideas efectivamente (incluyendo comunicación no verbal). Ajustar el lenguaje a las características de la audiencia.
11. Trabajo en equipo/Alianzas/Colaboración: trabajar con colaboración y cooperación con otros. Establecer relaciones. Trabajar efectivamente con equipos dentro o fuera de la línea formal de autoridad para alcanzar objetivos organizacionales. Subordinar los objetivos propios a los objetivos de la organización.
12. Orientación al cliente: buscar de manera activa la información necesaria para entender las circunstancias, los problemas, las expectativas y las necesidades de los clientes. Compartir la información con los clientes a fin

de consolidar su comprensión acerca de los asuntos y las posibilidades. Establecer una relación positiva y de colaboración con los clientes. Considerar la manera en que las acciones y los planes afectarán al cliente; responder rápidamente para satisfacer las necesidades de los clientes y solucionar los problemas; evitar excederse en el compromiso. Poner en práctica maneras eficaces de supervisar y evaluar las preocupaciones, los problemas y el grado de satisfacción de los clientes y prever sus necesidades.

13. Conocimientos técnicos profesionales: los individuos deben ser capaces de responder a cambios de manera rápida y eficaz aplicando sus conocimientos y habilidades técnicos y profesionales. No sólo necesitan tener un conocimiento básico de las áreas relacionadas con su puesto, sino que también deben continuar aprendiendo.
14. Habilidad para ventas: buscar información a fin de comprender las situaciones, las necesidades y los beneficios potenciales deseados. Desarrollar métodos que coloquen en una posición óptima a los productos, servicios o ideas; respaldar los factores de apoyo, superar o minimizar los obstáculos y abordar las necesidades y preferencias especiales de las personas clave en la toma de decisiones. Usar técnicas apropiadas para incitar a los otros a que actúen o se comprometan.
15. Planeación y organización: establecer cursos de acción para poder cumplir un objetivo específico. Planear efectivamente tareas para el personal y una adecuada distribución de los recursos.

Según la DGOSE-UNAM (2003), existen 5 competencias que estarán presentes en cualquier trabajo:

1. Adaptabilidad.
2. Iniciativa.
3. Aprendizaje continuo y crecimiento.
4. Comunicación.
5. Toma de decisiones: identificar y entender situaciones y problemas utilizando puntos de vista efectivos para escoger rutas de acción o desarrollar una solución adecuada. Tomar acciones que son conscientes con hechos, restricciones y consecuencias.

En puestos que requieren experiencia como en el caso del personal docente Perrenoud (2004, citado en Escudero y Gómez, 2006) refiere que se valoran además:

- Utilización de nuevas tecnologías de la información.
- La capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo.
- La creatividad.
- Promover el aprendizaje cooperativo.
- La capacidad para anticiparse a los cambios y a nuevos entornos.
- Implicar a los alumnos en el aprendizaje.

La mayoría de preguntas que hace el experto en selección por competencias están relacionadas con situaciones a las que el candidato estuvo sometido en el pasado o con las que podría encontrarse en el futuro.

Lo que el entrevistador quiere saber es cómo actuó el candidato o cómo actuaría para ver si posee las competencias que requiere el puesto. Le hará preguntas que le obliguen a dar una explicación para evitar que intente mentirle con una respuesta cerrada (sí o no) y cada pregunta está relacionada con una competencia.

Para entrevistar al personal docente se le pregunta, por ejemplo, qué dinámica de trabajo utilizó frente a un grupo con atención dispersa, con el fin de averiguar si el candidato posee la competencia de “Detección de Procesos de Aprendizaje”, así el entrevistador dará por hecho que éste se ha enfrentado a tal situación y a partir de las explicaciones del candidato conocerá de qué forma la abordó. En el caso de indagar acerca de la “Aptitud para la realización de actividades de Preceptoría” se le plantea la situación de un alumno que atrasa constantemente al grupo ya que éste fomenta situaciones que no permiten el avance del grupo.

Un candidato puede engañar en una entrevista por competencias, pero le será más difícil que en la entrevista que comúnmente se realiza, y si se encuentra con un seleccionador experimentado éste sabrá detectarlo.

### **3.6. Contratación.**

Una vez que se ha seleccionado al candidato que ocupará el puesto de trabajo en base al perfil y a la entrevista por competencias, con base a las políticas de la empresa lo que prosigue es la contratación, es decir, formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, obligaciones y derechos, tanto del trabajador como de la institución. Para vincularse a una institución se debe suscribir un contrato con

ella. Éste tiene que ser por escrito, ya que ningún acuerdo verbal es válido, y llevar la firma del patrón y del trabajador.

La Ley Federal del Trabajo (Borrell, 2008), en su artículo 35, menciona que las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

El artículo 37 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), señala que el tiempo determinado puede únicamente estipularse en los siguientes casos:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar;
- II. Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador; y
- III. En los demás casos previstos por esta Ley (consultar LFT).

Grisolía (2001), menciona distintos tipos de contrato:

1. Tiempo determinado: establece una fecha de inicio y de término del contrato. Éste puede ser renovado, pero no puede prolongarse por más de dos años. Muchas empresas acostumbran a contratar por tres meses bajo el formato plazo fijo y renovar el acuerdo por otros tres meses. Eso es legal, pero al cabo de ese tiempo el trabajador debe continuar con contrato indefinido o ser desvinculado de la empresa.
2. Tiempo indeterminado: no tiene definido cuándo llegará a su término, por lo que da al empleado una situación más estable dentro de la empresa. El vínculo con ésta finaliza con la renuncia, el despido o la muerte del trabajador.

3. Por faena u obra: se usa para trabajos específicos, donde tras la ejecución del mismo el empleado queda sin trabajo, pues ya cumplió su función. Por lo mismo el contrato no puede ser renovado, sin perjuicio que la persona vuelva a suscribir un contrato con la misma empresa para realizar otra labor.
4. El trabajador por honorarios: se rige por las normas civiles y no por las leyes laborales. Por lo tanto el “empleador” no descuenta de lo que paga las cotizaciones previsionales y de seguridad social. Éstas quedan bajo la responsabilidad de quien presta el servicio. Para la persona contratada a honorarios tampoco tienen efecto las normas relativas al ingreso mínimo mensual, a los descansos, a la protección a la maternidad, y a la negociación colectiva, entre otros.

### **3.7. Inducción**

Münch y García (2002), dicen que la inducción de personal es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc. Para llevar a cabo este proceso existen diferentes formas, que varían de una empresa a otra.

La inducción se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y ambiente de trabajo. Esta inducción implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, puestos, departamentos y factores del ambiente externo.

Cuando el personal es de nuevo ingreso, es importante que conozca la filosofía y políticas, las relaciones jerárquicas, su lugar de trabajo, y en general las instalaciones de la institución a la que se están integrando para formarle un sentido de pertenencia.

La importancia de la Inducción radica en el establecimiento de actitudes favorables del empleado hacia la empresa, su política y su personal. Los procedimientos de la inducción ayudan a producir una sensación de pertenecer y ser aceptado, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar la moral.

Mediante un programa de inducción bien desarrollado se reduce el número de ausentismos, despidos, abandonos, quejas y malentendidos.

Generalmente, el departamento de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado información precisa acerca de los siguientes aspectos:

- Historia y evolución de la organización, su estado actual, objetivos y posicionamiento.
- Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario (se recomienda la entrega de una copia de la descripción del puesto).
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.
- Mostrar principales instalaciones de la empresa.
- Presentación entre los compañeros.
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.

Se recomienda, cuando existan las condiciones, aprovechar la ocasión para entregar al nuevo trabajador algún artículo que estimule su identificación con la institución, como son: el reglamento interior de trabajo, copia del contrato de trabajo, la descripción de las actividades de su puesto, los manuales de organización, de procedimientos, folletos o películas.

### **3.8. Evaluación Semestral del Desempeño.**

La evaluación del desempeño consiste en la identificación, medición y gestión del desempeño humano en las empresas. La identificación consiste en determinar qué áreas de trabajo debe estudiar el evaluador a la hora de medir el desempeño, para que la identificación se pueda justificar, se requiere un sistema de evaluación basado en la descripción del puesto de trabajo.

La medición, elemento principal del sistema de evaluación, consiste en la realización de juicios por parte de los evaluadores sobre lo “bueno” o lo “malo” que ha sido el desempeño de un empleado en la empresa. Esto quiere decir que todos los evaluadores deben seguir normas de valoración estándar, de manera que sean comparables.

La gestión es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad que mira al pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el año anterior. Con el fin de facilitar la gestión del desempeño, la evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa. Esto

requiere que los evaluadores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que éstos alcancen unos niveles más altos de desempeño.

Las empresas suelen llevar a cabo las evaluaciones de desempeño con propósitos administrativos y/o de perfeccionamiento del empleado. Las medidas de desempeño se utilizan con fines administrativos siempre que sirvan de base para una decisión sobre las condiciones de trabajo del empleado, incluyendo los ascensos, los ceses y las recompensas. El uso con fines de perfeccionamiento gira en torno a la mejora del desempeño de los empleados y al refuerzo de sus técnicas de trabajo, lo que incluye el asesoramiento sobre conductas eficaces, así como sobre su formación.

Las evaluaciones de desempeño se hacen habitualmente una vez al año, y suelen basarse en los juicios subjetivos de los supervisores, más que en indicadores objetivos de desempeño. La naturaleza subjetiva de la mayoría de las evaluaciones ha llevado a muchos a la conclusión de que están llenas de errores. La medición del desempeño del empleado consiste en la asignación de una puntuación que refleje el rendimiento en las dimensiones o aspectos identificados. (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2000).

La evaluación del desempeño comprende los datos generales sobre el trabajador y los puestos que desempeñó durante el periodo de evaluación. Existen varios instrumentos que facilitan la evaluación del desempeño del personal, por ejemplo: cuestionarios, entrevistas, evaluación 360°, portafolios, tests, inventarios, historias de vida, entre otras (Rodríguez, 2006).

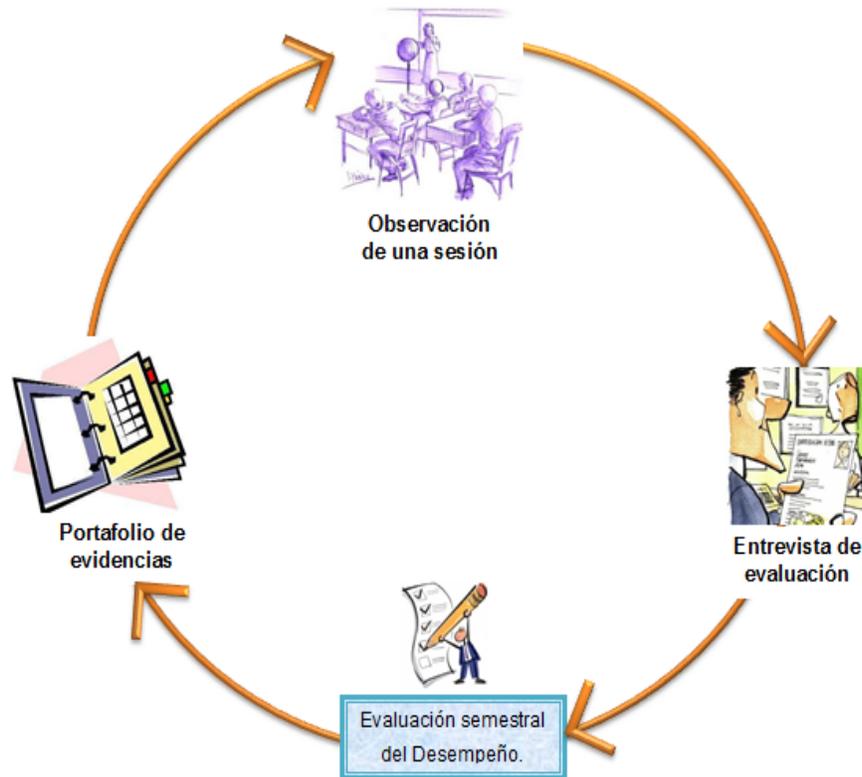
Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es estudiando a los individuos que tengan

este tipo de desempeño en el mismo y analizar qué hacen para lograrlo. (Dolan, Valle, Jackson & Schuler, 2003).

Según Maristany (2007), la evaluación del desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da a la actuación de un empleado en su puesto y dejar constancia de ello y tiene las siguientes ventajas:

- El personal siente que la institución se ocupa de él.
- El personal sabe qué opina la institución de él.
- Cada empleado puede opinar sobre sí mismo y sobre los temas que le conciernen.
- Cada supervisor puede abrir un nuevo canal de comunicación.
- Cada gerente puede observar la situación de las relaciones verticales en los sectores que le reportan.
- A través de la discusión de los temas se mejoran las relaciones y el clima de trabajo.
- Puede existir una política de remuneraciones clara que compense el trabajo realizado.
- Se puede establecer un perfil de cualidades de los empleados.
- Se puede conocer el potencial humano de la institución.
- Se pueden programar los movimientos de personal.
- Puede servir de guía en el caso de despidos masivos o individuales.
- Se pueden reunir los elementos para programar la capacitación.

Por lo anterior se propone que al finalizar cada semestre se lleve a cabo una evaluación del personal docente para saber si se han cumplido o no los objetivos definidos para el puesto. Dicha evaluación debe llevarse a cabo mediante la implementación de tres herramientas: portafolio de evidencias, observación de una sesión y entrevista de evaluación entre el supervisor y el docente.



Para fines de esta propuesta se diseñó una tabla de indicadores de competencias con la cual se facilita el proceso de evaluación ya que permite la comparación de las competencias esperadas y reales del docente. Dicha tabla contiene 21 competencias clasificadas en 5 grupos, no es necesario que el candidato posea las 21 competencias ya que mínimo debe poseer una competencia de cada grupo, como complemento de ésta es necesaria la elaboración y revisión de un portafolio de evidencias que según Díaz Barriga (2000, citado en Rueda, 2008), debe contener:

- Documentos de planeación, conducción y evaluación.
- Propia interpretación y visión de su trayectoria docente.
- Guías de estudios.
- Referencias al método de enseñanza y aprendizaje.
- Materiales elaborados por el docente como apoyos didácticos.
- Evaluaciones de los estudiantes sobre el profesor.

Monzó (2006), menciona que el portafolio de evidencias es una herramienta fundamental en la evaluación por competencias ya que requiere que aquellos que están siendo evaluados demuestren, construyan, desarrollen un producto o solución a partir de unas condiciones y estándares definidos en un momento determinado.

Los portafolios son vistos como un mecanismo eficaz que facilita no sólo la evaluación, sino también el aprendizaje profesional de los docentes en periodo de prueba y en otros momentos de su carrera. Se argumenta, por ejemplo, que el proceso de preparar un portafolio fortalece la enseñanza promoviendo una práctica reflexiva. Los portafolios son útiles para evaluar prácticas de enseñanza reales, que son el componente más difícil de medir con los métodos de evaluación tradicionales (Gurría, 2010).

Para Cano, Rubio y Serrat (2010), el material que integra el portafolio de evidencias proviene de dos fuentes:

<b>CONTENIDO DEL PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS</b>	
MATERIAL ELABORADO POR UNO MISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Borradores</li> <li>• Intervenciones en foros</li> <li>• Diarios de enseñanza</li> <li>• Diseño de actividades</li> <li>• Ensayos</li> <li>• Apuntes sobre lecturas</li> <li>• Ejercicios realizados</li> </ul>
MATERIAL ELABORADO POR OTROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentarios hechos por los alumnos hacia las actividades</li> <li>• Sugerencias y/o comentarios sobre las técnicas utilizadas en clase (alumnos y compañeros)</li> </ul>

Tabla 1. Contenido del portafolio de evidencias según Cano et al. (2010).

Es importante establecer una diferencia entre una carpeta y un portafolio, ya que pueden llegar a confundirse o tomarse bajo un mismo concepto, López (2009), muestra las diferencias, similitudes, ventajas e inconvenientes de ambas herramientas. La siguiente tabla puede utilizarse como referencia para diferenciar de una manera práctica la utilización de cada una de éstas.

<b>SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE CARPETA Y PORTAFOLIO</b>		
<b>VENTAJAS E INCONVENIENTES</b>		
	<b>PORTAFOLIO</b>	<b>CARPETA</b>
<b>Diferencias</b>	<p>Selección de evidencias sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Un informe explicativo sobre el proceso y justificación de las evidencias seleccionadas.</p> <p>Podría ser considerado como una autoevaluación reflexiva.</p>	<p>Todos los materiales y/o documentos elaborados, organizados de alguna forma (cronológica, temática, tipo de documentos, etc.)</p> <p>Sólo se realiza una revisión escrita si lo solicita el profesor (informe de autoevaluación).</p>
<b>Ventajas (de ambos)</b>	<p>Permite reflejar procesos de aprendizaje individuales y colaborativos teniendo en cuenta sus propios aprendizajes.</p> <p>Habilita al evaluador a crear una historia evolutiva del individuo o del grupo.</p> <p>Permite realizar una evaluación final, global y sumativa de un proceso de aprendizaje con diferentes actividades a</p>	

	<p>partir de experiencias reales o simuladas empleando una evaluación formativa.</p> <p>Facilita el salto a la evaluación sumativa al final y a la calificación tras un proceso de evaluación formativa y continua.</p> <p>Fomenta la responsabilidad de quien lo elabora, su capacidad de reflexión, análisis y toma de decisiones selectivas.</p> <p>Los juicios evaluativos se construyen a partir de la observación y el juicio profesional.</p> <p>La información evaluativa facilita la acción curricular e instruccional.</p>	
<p><b>Inconvenientes</b> <b>(de ambos)</b></p>	<p>Las resistencias que hay que vencer y los aprendizajes que deben generarse las primeras veces que se utiliza.</p> <p>A veces queda la duda de si algunos trabajos suponen una elaboración personal o más bien han sido copiados o realizados por otras personas.</p>	
<p><b>Ventajas</b></p>	<p>Obliga a realizar una autoevaluación sobre el propio proceso de</p>	<p>Da una visión más completa de todo el trabajo realizado.</p>

	<p>aprendizaje y a realizar una selección de evidencias que lo demuestren.</p> <p>La corrección supone una menor carga de trabajo para el evaluador.</p>	<p>También puede incluirse la realización de una autoevaluación sobre el proceso de aprendizaje, bien de una forma abierta (autoinforme) o de cuestionarios estructurados o semiestructurados.</p>
<p><b>Inconvenientes</b></p>	<p>El portafolio puede generar una evaluación sesgada, dado que es selectiva.</p>	<p>Quien lo elabora no tiene que realizar el proceso de seleccionar sus mejores evidencias.</p> <p>Su revisión supone una mayor carga de trabajo para el evaluador.</p>

Tabla 2. Similitudes y diferencias entre carpeta y portafolio (López, 2009).

Después de identificar las características inherentes al portafolio de evidencias es necesario dar a conocer el proceso de evaluación y sus lineamientos. Para ello hay que hacer reuniones con los futuros evaluadores y enterarlos del sistema y de qué se busca con su implementación. También hacer hincapié en la importancia de su rol como evaluadores para el futuro de la institución y para la determinación de los temas sobre el

potencial, carrera y capacitación. Hay que señalarles también su rol como evaluados y la importancia de ser abiertos (Maristany, 2007).

Además del portafolio de evidencias, el evaluador debe calificar una sesión de cada docente, basándose en el Instrumento de Observación de una sesión (utilizar Anexo 5), a diferencia de la clase muestra utilizada en el proceso de selección, cuya duración es de 50 minutos, la sesión de evaluación debe durar 120 minutos, con la finalidad de comparar las competencias iniciales y las competencias desarrolladas hasta el momento de la evaluación.

El supervisor encargado de evaluar debe contar con características que le permitan realizar exitosamente la evaluación del personal docente, por ejemplo, principios éticos, experiencia en el puesto, conocimientos teóricos y prácticos del puesto, buen comunicador, empático, objetivo, racional y paciente.

Posterior a la evaluación de la sesión se sugiere llevar a cabo una entrevista de evaluación (ver Anexo 6), que dará al evaluador la oportunidad de explorar áreas de mejora y crecimiento posibles, también proporcionará una oportunidad de identificar las actitudes y sentimientos del evaluado y así poder mejorar la comunicación. En la entrevista dedicada a la evaluación hay que tener especial cuidado en las tendencias favorables o desfavorables respecto del evaluado. Debe mantenerse una posición lo más objetiva posible. El mayor problema es tratar aquellos temas que son conflictivos, sobre los que no hay acuerdo. El evaluador debe escuchar y tratar de comprender lo que le está pasando al evaluado (Maristany, 2007).

## CONCLUSIONES

Los cambios que se han originado en el proceso productivo, los adelantos científicos, tecnológicos, la nueva forma de organización laboral y los requerimientos para competir en mercados nacionales e internacionales han modificado sustancialmente el mercado de trabajo que se ha vuelto más dinámico, ya que los temas ligados a la ciencia y la tecnología, la capacitación, la gestión de recursos humanos y la selección de personal son tratados como cuestiones centrales de la productividad y competitividad modernas. De ahí que algunas instituciones tengan como objetivo principal el alcanzar la competitividad, por lo que se han preocupado por aplicar estrategias que optimicen sus estructuras, introduciendo mejoras tecnológicas y reconociendo la importancia de disponer del mejor “Recurso Humano” para el logro de sus objetivos.

El concepto de Competencia responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales; tendencia que se incrementa día a día. Es bien sabido que la educación basada en competencias ha tomado énfasis en la sociedad actual ya que en países como Australia, Estados Unidos, Canadá y Francia dicho modelo ha demostrado tener eficacia en la formación de sus profesionistas. Las competencias son los factores del éxito en la conducta que distinguen un desempeño excelente en un ambiente de trabajo determinado. La competencia laboral proporciona criterios específicos para la conformación de la conducta personal mediante una estrategia de organización, con el fin de generar herramientas que las personas puedan utilizar en un aprendizaje individual o en grupo.

En comparación con el proceso tradicional de selección de personal donde el candidato es sometido a una serie de procedimientos que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras, que evalúan de forma general aspectos como conocimientos y experiencias a través de pruebas ya establecidas, que en ciertos casos sólo muestran cómo es el candidato actualmente, sin tomar como referencia hechos reales y situaciones que ya ha experimentado para “predecir” su conducta en circunstancias similares, el proceso de selección basado en competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.

Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Dentro de los métodos que introduce se encuentran las entrevistas por competencias y los Centros de Evaluación o Assessment Center.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. La entrevista por competencias, nos permite extraer experiencia no sólo de trabajos anteriores sino de la vida misma.

Para realizar este tipo de entrevista por competencias se sugiere:

- ✓ Analizar de manera previa las actividades, actitudes, habilidades y conocimientos que requiere el puesto (Perfil de puesto).

- ✓ Leer detenidamente el currículum, pero no dejarse deslumbrar por los títulos o la experiencia que un candidato dice tener.
- ✓ Valorar la conducta anterior e intereses a futuro. Por ejemplo: solicitar previamente una carta de recomendación de su jefe inmediato y llamarlo.
- ✓ Identificar que los valores de la persona vayan de la mano con los de la empresa.
- ✓ Verificar sus conocimientos a través de habilidades, independiente de la profesión que haya estudiado. Por ejemplo: si se va a contratar una secretaria, pedir que elabore un memorándum, esta actividad de permite corroborar que tiene conocimiento de lo que es un memorándum y cómo se hace.
- ✓ Realizar preguntas estructuradas basadas en su experiencia. Por ejemplo, si se va a contratar a un vendedor preguntar: ¿Cuándo se te presentó un cliente molesto por haber recibido un mal servicio, qué hiciste?, esta pregunta permite evaluar si ha atendido y sabe atender a un cliente difícil.
- ✓ Invertir tiempo en la entrevista, esto ahorrará horas productivas y dinero en la empresa.
- ✓ Recordar, es más importante querer hacer y ser capaz, que sólo saber.

En esta propuesta se toman en cuenta tanto la entrevista por competencias como la prueba situacional, ya que el candidato además de presentar una entrevista por competencias debe preparar una clase muestra, ambos aspectos son considerados para la selección por ser considerados complementarios.

Dentro del ámbito educativo, el implementar un proceso de selección de personal docente basado en competencias laborales permitirá identificar al candidato que presente las características subyacentes, definidas por Spencer & Spencer (1993) como aquellas

características duraderas de la personalidad, capaces de predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas ocupacionales, que realmente necesita para poder desempeñar sus labores cotidianas como facilitador de aprendizajes.

El tener un perfil definido de las competencias docentes no sólo cimienta el proceso de selección, sino que ayuda al proceso de evaluación del desempeño del personal docente, reduce las brechas entre el desempeño actual y el desempeño ideal y, por ello, mejora la calidad y la eficacia de la selección, contratación y desarrollo del personal. Asimismo, permite mejorar la gama de estándares de desempeño, adecuar la conducta individual con la estrategia institucional, establecer conductas y comportamientos esperados y crear con ello un ambiente de trabajo cambiante y dinámico, con mayor responsabilidad y desarrollo autónomo en la fuerza de trabajo ya que se toman como referencia las competencias claves que debe poseer el docente se puede establecer un parámetro de evaluación para conocer en qué grado se están cumpliendo o si falta desarrollar alguna de ellas; y de ésta manera detectar las necesidades de capacitación del personal y subsecuentemente desarrollar los planes de capacitación adecuados. Con un personal docente que muestre las competencias necesarias para un desempeño exitoso se puede elevar el nivel educativo y hacer una difusión de un modelo educativo basado en competencias que permitirá al alumno identificar y desarrollar habilidades, aptitudes y capacidades para desarrollarse personal y profesionalmente logrando así ser más competitivo.

Los resultados de la evaluación del desempeño sirven como referencia para medir la eficacia del proceso de selección de personal docente, ya que Olleros (2005), menciona que la calidad del proceso de selección se comprueba realmente cuando el candidato

contratado responde a lo que se espera de él, una vez pasado un periodo de tiempo prudencial, tomado como el tiempo transcurrido desde la contratación hasta el periodo de evaluación del desempeño (6 meses aproximadamente).

El proceso de selección basado en competencias laborales permite que el candidato sea evaluado en base a sus aptitudes, conocimientos, habilidades, capacidades, valores y comportamientos que favorecen hacer frente a las situaciones que se le presentan en el ambiente laboral y lograr un desempeño exitoso.

## LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

Díaz (2006), afirma que existen limitaciones del empleo de las competencias en la educación, en particular en los procesos de reforma de los planes de estudio. Esta perspectiva se ha manifestado básicamente en formas distintas en la educación básica, en la educación técnica y en la superior. En el caso de la educación preescolar esta perspectiva se manifiesta en la formulación de múltiples competencias, lo que lleva a que en cada sesión de clase se suponga que se desarrollan cinco u ocho competencias. En otros casos, se trata de la enunciación de procesos genéricos que tienen su desarrollo a lo largo de la vida, tales como: competencia lectora, competencia matemática.

Según la Red Europea de Información en Educación (EURIDYCE, 2002 en Díaz, 2006), una característica de estos procesos es que nunca se puede afirmar que "se tienen o no se tienen", sino que forman parte de un proceso, dado que su desarrollo puede ser siempre mejor. Así por ejemplo, el grupo que abordó competencias para la educación básica en la Unión Europea acordó que éstas se desarrollarían en torno a ocho campos: la comunicación en lengua materna y en lenguas extranjeras, las tecnologías de la información, el cálculo y las competencias en matemáticas, ciencia y tecnología, el espíritu empresarial, las competencias interpersonales y cívicas, el aprender a aprender y la cultura general. En todo caso esta propuesta es altamente contrastante con la forma como se estableció la reforma en preescolar en nuestro país.

En el otro extremo del sistema educativo, el enfoque de competencias tiene impacto en el ámbito de la educación superior, y se busca que la formación de profesionistas universitarios (médicos, abogados, contadores) se realice a partir del enfoque de

competencias. En la formación de estos profesionistas es relativamente factible identificar aquellas competencias complejas que pueden caracterizar el grado de conocimiento experto que pueden mantener en su vida profesional, tal es el caso de las propuestas de formación médica. Sin embargo, en el proceso de construcción de los planes de estudio se requiere elaborar una especie de mapa de competencias, el cual sólo se puede hacer a partir de un análisis de tareas. De esta manera, la propuesta curricular por competencias para la educación superior adquiere dos elementos contradictorios: por una parte tiene capacidad para establecer una formulación de alta integración en la competencia general, para luego dar paso a diversas competencias menores que fácilmente decaen en una propuesta de construcción curricular por objetivos fragmentarios.

En los últimos años nos encontramos en lo que se podría denominar el enfoque de competencias en la educación. Desde diversos sectores se impulsa el empleo de este concepto primero en el ámbito de la formación laboral del técnico medio, en donde el enfoque apareció con mucha fuerza a mediados de los años ochenta y se convirtió muy rápido en una estrategia prometedora de la formación de este técnico medio o en un instrumento que permitiera la certificación de sus destrezas. La definición de competencias del técnico medio permitiría a su vez definir con claridad los tramos de formación en general módulos a la medida de las exigencias que cada desempeño técnico tuviese.

Durante el proceso de creación de este trabajo se encontraron diversos factores que complicaron la aplicación del cuestionario de análisis de puestos necesario para el diseño del perfil de puesto, ya que dentro de la institución no había disposición del personal directivo y administrativo. Después de insistir varios meses (agosto-noviembre) se otorgó el permiso para llevar a cabo la aplicación; durante la aplicación misma también surgieron

limitantes tales como la falta de conocimientos sobre las actividades que el personal docente debe realizar dentro de la institución; la falta de tiempo necesario por parte de los docentes para contestar objetivamente el cuestionario ocasionó la anulación de dos cuestionarios cuyas respuestas no fueron tomadas en cuenta para la creación del perfil.

Las restricciones por parte de las autoridades de la institución no permitieron llevar a cabo la implementación del proceso de selección de personal docente basado en competencias laborales, que era el objetivo inicial del trabajo, por lo que se procedió a modificar dicho objetivo y dejarlo como una propuesta de proceso de selección.

Los prejuicios del personal de la institución fomentaron una actitud de indiferencia ante el proyecto, ya que se sintieron amenazados ante la posible implementación del proceso argumentando la sustitución del personal actual, despidos, costos y resistencia al cambio ya que piensan que el proceso actual cumple las necesidades de la institución.

Para que el proceso de selección basado en competencias laborales se realice de manera adecuada es necesario que la persona encargada de dicho proceso esté capacitada en la gestión por competencias lo que podría ser un punto clave en el cumplimiento de los objetivos.

El implementar un nuevo proceso de selección y evaluación implica que todo el personal debe estar al tanto de los nuevos requerimientos y objetivos a cumplir, siendo éste un aspecto que tomará tiempo y recursos por parte de la institución. Se recomienda que al término de la entrevista de selección si el candidato no cumple el perfil establecido, brindar una retroalimentación con la finalidad de que pueda trabajar en ellas y así desarrollarlas.

Para la puesta en marcha de este proceso se sugiere el uso de los formatos incluidos en los anexos, para facilitar la entrevista, selección y evaluación de los candidatos. Así mismo es importante que en el proceso de evaluación del desempeño se capacite un 10% de la plantilla docente de cada turno, para evitar que la responsabilidad sea adquirida por una persona, poder facilitar la evaluación y disminuir tiempos.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. 1ra Edición. 2da reimpresión. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. 1ra Edición. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño*. 5ª Edición. México: Trillas.
- Asís de, F. (2007). *Competencias profesionales en la formación profesional*. Madrid: Alianza Editorial.
- Barrón, M. (2009). *Docencia universitaria y competencias didácticas*. Perfiles educativos. No. 125 (31), pp. 76-87.
- Benavides (2002). *Competencias y Competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: McGraw-Hill.
- Borrell, M. (2008). *Ley Federal del Trabajo*. México: SISTA S.A. de C.V.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: CENGAGE Learning.

- Camargo, I. (2008). *Competencias docentes de profesores de pregrado: diseño y validación de un instrumento de evaluación* Universitas Psychologica. No. 2 (7), pp. 441-457.
- Cano, E., Rubio, A. y Serrat, N. (2010). *Organizarse mejor. Habilidades, estrategias, técnicas y hábitos de estudio*. España: Publidisa.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Ed. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. 5ª. Ed. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Delgado, S. y Ena, B. (2006). *Recursos Humanos*. 3ª. Ed. Madrid: Thomson.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. 8ª Ed. México: Prentice-Hall.
- Díaz, A. (2006). *El enfoque de competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio?*. Perfiles educativos. No. 111 (28), pp. 7-36.
- DGOSE (2003). *Elaboración de Curriculum*. México: UNAM.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. 2ª Ed. Colombia: McGraw-Hill.
- Domínguez, E. (2006). *Implantación de perfiles de puestos por competencias laborales para los prestadores de servicio social y prácticas profesionales*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. México: UNAM.

- Escudero, J. y Gómez, A. (2006). *La formación del profesorado y la mejora de la educación*. España: OCTAEDRO.
- Fernández, A. (2006). *Pensemos en las Competencias*, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/competencias-competentes-y-competitividad.htm> (consultado: 30 de Mayo de 2010).
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. 1ª Ed. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Fernández, M. (2001). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. México: Díaz de Santos.
- FIMPES (2007). *Competencias Educativas, Profesionales y Laborales: un enfoque para el seguimiento de egresados en instituciones de Nivel Superior*. México: Innovación Editorial Lagares.
- Gaceta del Gobierno del Estado de México (2009). *Reglamento para el ingreso y evaluación de los trabajadores docentes del Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado De México*.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2000). *Gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall.
- Gurria, A. (2010). *Mejorar las escuelas: estrategias para la acción en México*. México: OCDE.

- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México: Manual Moderno.
- Grisolía, J. (2001). *Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*. Buenos Aires: Depalma.
- Hernández, F., Martínez, P., Da Fonseca, P. y Rubio, M. (2005). *Aprendizaje, competencias y rendimiento en Educación Superior*. Madrid: La Muralla.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Landy, F. & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- López, V. (2009). *Evaluación Formativa y Comparativa en Educación Superior: propuestas, técnicas, instrumentos y experiencias*. España: Narcea.
- Luna, E. (2002). *El docente presencial. Técnicas de enseñanza para enriquecer su desempeño académico*. México: Plaza y Valdés.
- Marchesi, A. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes. Competencias, emociones y valores*. Madrid: Alianza Editorial.
- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos*. 2ª Ed. México: Pearson Educación.

- Medaura, J. (2007). *Una didáctica para un profesor diferente*. 2ª Ed. Buenos Aires: Lumen.
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencias laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Organización de estados Iberoamericanos.
- Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Montero, M. (2007). *¿Es el trabajo docente una profesión o es la profesión docente un trabajo? Trabajo y profesión docente de los profesores de la escuela primaria*. México: UPN.
- Monzó, R. (2006). *Concepto de competencia en la evaluación educativa*. México: Publicaciones Cruz O., S.A.
- Moreno, T. (2009). *Competence in higher education: Taking a break to check the itinerary*. Perfiles educativos. No. 124 (31), pp. 69-92.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. 6ª Ed. México: Thomson Learning.
- Münch, L. y García, J. (2002). *Fundamentos de administración*. 5ª Ed. México: Trillas.
- Nares, H. (2001). *Modelos de competencias laborales en México (estrategia actual de administración de Recursos Humanos)*. Tesis de licenciatura en la Facultad de Psicología. México: UNAM.

- Navío, A. (2005). *Las competencias profesionales del formador. Una visión desde la formación continua*. España: Octaedro-EUB.
- OCDE (2010). *Definiciones de competencia laboral*, disponible en:  
[www.dgb.sep.gob.mx/información\\_academica/curso\\_taller/materiales\\_instructor/definicion\\_competencias.pdf](http://www.dgb.sep.gob.mx/información_academica/curso_taller/materiales_instructor/definicion_competencias.pdf) (consultado: 07 de Julio de 2010).
- Olleros, M. (2005). *El proceso de captación y selección de personal*. España: Gestión 2000.
- Ontoria, A. (2006). *Aprendizaje centrado en el alumno. Metodología para una escuela abierta*. Madrid: Narcea.
- Pantić, N. & Wubbels, T. (2010). *Teacher competencies as a basis for teacher education – Views of Serbian teachers and teacher educators*. *Teaching and Teacher Education*. No. 3 (26), pp. 694-703. doi:10.1016/j.physletb.2003.10.071.
- Pérez, G. (2002). *Docencia en el futuro o futuro de la docencia*. México: IPN.
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. 3ª Ed. Madrid: ESIC.
- Reyes, A. (2002). *Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases*. 3ª Ed. México: Trillas.
- Reyes, L. (2008). *Administración de Personal*. Parte 1. México: Limusa.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. 7ª Ed. México: Thomson.

- Rodríguez, M. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales: Propuestas para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Barcelona: Laertes.
- Rueda, M. (2008). *La evaluación de los profesores como recurso para mejorar su práctica*. México: Plaza y Valdés.
- Silíceo, A. (2001). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 3ª Ed. México: Limusa.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Struyven, K. & De Meyst, M. (2010). *Competence-based teacher education: Illusion or reality? An assessment of the implementation status in Flanders from teachers' and students' points of view*. *Teaching and Teacher Education*. No. 8 (26), pp. 1495-1510. doi:10.1016/j.tate.2010.05.006
- Tamayo, M. (2003). *La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencias Laborales. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional*. Biblioteca Digital de la OEI. <http://www.oei.org.co/iberfop/tamayo/index.htm> (consultado: 05 de Julio de 2010).
- Vargas, F. (2003). *La Gestión de la calidad en la formación profesional*. Montevideo: Cinterfor.

Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ª Ed. México: Mc Graw-Hill.

Zarzar, C. (2009). *Habilidades básicas para la docencia*. 2ª Ed. México: Patria.

Zavala, L. (2007). *Instrucciones para eliminar a un profesor: Viñetas de la vida académica*. México: Praxis.

---

---

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

El propósito del presente cuestionario es conocer las operaciones, responsabilidades, cualidades y condiciones del puesto que ocupa actualmente. En él encontrará preguntas sobre las actividades que se realizan en el puesto, las características que debe tener una persona para poder ocuparlo y las condiciones en las que se desarrolla.

Es importante que lo conteste pensando en los requisitos que debe cubrir quien desee ocupar este puesto y NO en las características personales de usted que lo desempeña actualmente. Por ejemplo, si el puesto le pide tener un nivel educativo de bachillerato, ésta es la opción que deberá marcar, aunque quizá usted haya estudiado hasta un nivel superior.

Este cuestionario NO es para evaluar su desempeño dentro del puesto sino para obtener información acerca del mismo.

#### INSTRUCCIONES

Marque con una X la opción que considere más apropiada de acuerdo a los requerimientos del puesto o, en su caso, conteste con claridad las preguntas abiertas.

#### **Empresa.**

1. Nombre de la institución en la que labora: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Domicilio: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Giro: \_\_\_\_\_



---

---

---

---

---

---

---

---

3. Describa detalladamente las actividades que realiza en su puesto, cuánto tiempo dedica a cada una y con qué frecuencia las realiza:\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ¿Cuales son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas?\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

5. ¿Qué características debe tener la persona que desempeñe el puesto que usted ocupa?

---



---



---



---



---



---



---



---

6. ¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?

Excelentes	Buenas	Regulares	Malas	Muy malas
------------	--------	-----------	-------	-----------

Exponga brevemente los argumentos que justifican su respuesta:

---



---



---



---



---

7. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado? Marque con una X

<b>Característica</b>	<b>No necesaria</b>	<b>Deseable</b>	<b>Esencial</b>
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			

Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Mínuciosidad			

8. ¿Cuáles de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere? Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo (marque con una X sólo en aquellas tareas que usted realiza).

Tareas	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto			Mayor
	Muy poco	Poco	Casi el promedio	
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y				

métodos.				
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.				
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.				
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.				
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.				
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.				
Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.				
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.				

9. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia en la Educación Pública? (marque con una X solo una respuesta).

Imprescindible	Importante	Aconsejable	No relevante
----------------	------------	-------------	--------------

10. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? (marque con una X solo una respuesta).

No necesaria	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 2 y 5 años	Más de 5 años
--------------	-------------	------------------	------------------	---------------

11. ¿Qué habilidades considera necesarias para desempeñar su puesto?

---



---



---



---

12. ¿Qué conocimientos son necesarios para desempeñar su puesto?

---



---



---



---



---



---



---

13. ¿Qué escolaridad mínima se requiere para desempeñar su puesto? \_\_\_\_\_

---



---

14. ¿Está sometida la persona que desempeña el puesto a presiones psicológicas especiales? (marque con una X solo una respuesta).

Permanentemente	A veces	Rara vez	Nunca
-----------------	---------	----------	-------

Fundamente                      brevemente                      su                      respuesta:

---

---

15. ¿Qué tipo de esfuerzo es el que realiza en su puesto (físico o mental) y por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

16. Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO 2

## PERFIL DE PUESTO

		CONALEP NAUCALPAN II
NOMBRE DEL PUESTO:	<b>DOCENTE</b>	DOMICILIO
DEPARTAMENTO:	Formación Técnica	Av. de las Granjas s/n, Col. Mártires de Río Blanco, Naucalpan de Juárez, Edo. de México.
PUESTO AL QUE REPORTA:	Jefe de Formación Técnica	

## OBJETIVO DEL PUESTO

Orientar al alumno hacia una formación basada en competencias, sustentada con un enfoque constructivista: saber, saber hacer, saber ser y saber estar.

## DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Diseñar el proceso de enseñanza-aprendizaje aplicando las técnicas de programación didáctica para facilitar el aprendizaje y responder a las necesidades y demandas detectadas.

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Crear las óptimas condiciones de aprendizaje, enfatizando los aspectos más importantes a desarrollar.
- Impartir los contenidos formativos del programa utilizando y alternando técnicas, estrategias, recursos materiales y didácticos.
- Proponer, dinamizar y supervisar actividades de aprendizaje en grupo utilizando metodologías activas para fomentar el desarrollo de las competencias.
- Asesorar a los alumnos a través de actividades de orientación que contribuyan al mejor desempeño, para facilitar el desarrollo de las actitudes y competencias profesionales.

- Proporcionar estrategias y fuentes de información para desarrollar y potenciar las capacidades de auto aprendizaje.
- Verificar objetivamente el nivel de competencia alcanzado por los alumnos aplicando los criterios establecidos en la matriz de valoración (Guía pedagógica).
- Diseñar las dinámicas de clase.
- Capturar calificaciones en el Sistema de Administración Escolar (SAE).
- Fomentar la disciplina escolar.
- Impartir asesorías complementarias al finalizar cada semestre.
- Entregar reportes de seguimiento cada dos meses aproximadamente (Reporte de Seguimiento de Plan Sesión).
- Participar en la dinámica organizativa de la institución, trabajando en equipo con los demás docentes, incorporando y haciendo propuestas que contribuyan al desarrollo y buen funcionamiento de la misma.
- Crear y mantener relaciones con el entorno profesional y productivo de forma sistemática y periódica para su actualización y perfeccionamiento docente.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

### A. ACTIVIDADES DIARIAS Y CONSTANTES

ACTIVIDAD	DURACIÓN
1. Planear actividad novedosa para impartición de clase	1 hora
2. Revisar la ortografía y redacción de los trabajos elaborados por el alumno.	1 hora
3. Diseñar material didáctico	1 hora

4. Pasar asistencia	2 minutos
5. Recoger las tareas	3 minutos
6. Impartir clase	50 minutos

#### B. ACTIVIDADES PERIÓDICAS

ACTIVIDAD	CADA CUÁNTO TIEMPO	DURACIÓN
1. Elaborar reporte de actividades	Cada 2 meses	10 horas
2. Asistir a cursos de actualización (cursos de formación sello)	Cada 6 meses	20 horas
3. Asistir a juntas	Cada 6 meses	1 hora
4. Realizar evaluaciones	Cada 2 meses	4 horas
5. Subir calificaciones al SAE	Cada 2 meses	30 minutos
6. Imprimir listas de calificaciones	Cada 2 meses	3 minutos
7. Entregar las listas a Servicios Escolares	Cada 2 meses	2 minutos
8. Elaborar reporte de incidencias para entregar a Preceptoría.	Cada semana	10 minutos

#### C. ACTIVIDADES EVENTUALES

ACTIVIDAD
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir a cursos a otras Instituciones Educativas.</li> <li>2. En dado caso que el sistema (SAE) elimine las calificaciones de los alumnos, hay que volver a capturar.</li> </ol>

## ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

### A. HABILIDADES

ESCOLARIDAD FORMAL	ESCOLARIDAD INFORMAL
<p>Nivel Académico: Licenciatura, formado bajo un enfoque biopsicosocial.</p> <p>Carreras</p> <p>Área Socio-humanística*: Psicología, Pedagogía, Filosofía, Trabajo Social, Comunicación, Enseñanza del Inglés.</p> <p>Área Económico-administrativa*: Psicología Industrial, Administración de Empresas, Administración, Economía, Contaduría.</p> <p>Área Físico-matemática*: Actuarial, Matemáticas, Informática, Física, todas las Ingenierías.</p> <p>Área Químico-biológica*: Medicina, Enfermería, Químico Fármaco-Biólogo, Química.</p> <p>Situación: Pasante/Titulado</p> <p>Para la impartición de la materia de Inglés se requiere comprobar el dominio del idioma a través de documentos que lo aprueben.</p> <p>* Consultar tabla de equivalencia de carreras (Guía de Carreras).</p>	<p>Manejo de la paquetería de Office actual</p> <p>Manejo e instalación de equipo de cómputo (video proyector).</p>
	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS
	<p>Área Físico-matemática: manejo de instrumentos de medición.</p> <p>Área Químico-biológica: manejo de reactivos, instrumentos de laboratorio.</p> <p>Área Económico-administrativa: conocimiento de la Ley Federal del Trabajo, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley del IMSS, Agenda de Seguridad Social.</p> <p>Para la impartición de la materia Inglés es necesario un dominio de las 4 habilidades del idioma: hablar, escribir, comprender y traducir.</p> <p>Conocimiento de las Normas de Seguridad e Higiene.</p>
AÑOS DE EXPERIENCIA	ÁREAS DE EXPERIENCIA
Mínimo 1 año	<p>Manejo de grupos numerosos</p> <p>Docencia en Instituciones Públicas</p> <p>Trabajo con adolescentes</p>

## B. COMPETENCIAS

GENÉRICAS	
✓ Planeación	✓ Valuador
✓ Organización	✓ Facilitador
✓ Liderazgo	✓ Empatía
✓ Comunicación	✓ Puntualidad
✓ Trabajo en equipo	✓ Aptitud para la realización de actividades de Preceptoría en grupo
✓ Creatividad	✓ Observación
✓ Adaptabilidad	✓ Detección de procesos de aprendizaje
✓ Motivador	✓ Pensamiento crítico
✓ Resolución de problemas	✓ Autogestión de aprendizaje
✓ Capacidad de análisis	✓ Pensamiento lógico-matemático
✓ Capacidad de síntesis	
✓ Habilidad de observación	

## C. CONDICIONES DE TRABAJO

La mayor parte de las actividades se desarrollan dentro de un aula provista de bancas, pizarrón y escritorio.

En el caso de las materias del área químico-biológica y físico-matemática, algunas de las clases se imparten en laboratorios acondicionados con los materiales adecuados.

Eventualmente se llevan a cabo excursiones, prácticas de campo y visitas guiadas a empresas.

## D. ESFUERZO

FÍSICO SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  PORCENTAJE \_\_\_\_\_.

MENTAL SÍ  NO \_\_\_\_\_ PORCENTAJE 100%.

## E. OTROS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Excelente Presentación

Edad: 22-50 Años

### ANEXO 3

#### TABLA DE INDICADORES DE COMPETENCIAS

Grupo de Competencias	Competencias	Indicadores
LOGRO Y ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de la persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece cursos de acción para poder cumplir un objetivo específico.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprende acciones, mejora resultados y crea oportunidades.</li> <li>• Planea adecuadamente tareas para el personal y distribuye adecuadamente los recursos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa de forma anticipada a los demás, en hacer, decir o proponer algo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autogestión del aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza puntos de vista efectivos para escoger rutas de acción o desarrollar una solución adecuada.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma acciones que son consistentes con hechos, restricciones y consecuencias.</li> <li>• Identifica y comprende situaciones y problemas.</li> </ul>
AYUDA Y SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspira confianza y credibilidad a través de acciones y comunicaciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitud para la realización de actividades de Preceptoría en grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da retroalimentación oportuna para ayudar a alcanzar los objetivos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el desarrollo de conocimientos y habilidades de los otros.</li> <li>• Mantiene y promueve normas éticas, sociales e institucionales.</li> <li>• Trata a los otros con dignidad, respeto y justicia.</li> </ul>
INFLUENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa pensamientos, sentimientos e ideas efectivamente (incluyendo comunicación no verbal).</li> <li>• Plantea ideas claras en una presentación.</li> <li>• Expresa ideas en memorándums, cartas o reportes, con adecuada estructura, gramática, lenguaje y terminología.</li> <li>• Ajusta el lenguaje a las características de la audiencia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa adecuadamente los estilos interpersonales y métodos que inspiren y guíen individuos hacia la obtención de los objetivos.</li> <li>• Modifica comportamientos para ajustar tareas, situaciones e individuos involucrados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja con colaboración y cooperación con otros.</li> <li>• Establece relaciones.</li> <li>• Trabaja efectivamente con equipos fuera o dentro de la línea formal de autoridad para alcanzar objetivos.</li> <li>• Acepta el consenso.</li> <li>• Subordina los objetivos propios a los objetivos de la institución.</li> </ul>
COGNITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento crítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesa y evalúa opciones y afirmaciones propias y de otras personas para emitir un comentario.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento lógico-matemático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compone las partes de un modo diferente al original, así como decidir sobre cómo hacer la descomposición o la composición.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis y síntesis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un conocimiento básico que permita destacar las características más relevantes.</li> <li>• Detecta las propiedades de las partes y las relaciones entre ellas.</li> <li>• Aplica la auto asertividad (respeto a los derechos de uno</li> </ul>

		mismo) y heteroasertividad (respeto a los derechos de los demás).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprende a captar, percibir y reconocer todos los mensajes recibidos por nuestros sentidos.</li> </ul>
EFICACIA PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera nuevas ideas o conceptos, nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto las normas y horarios establecidos.</li> <li>• Establece tiempos para el control de sus actividades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se auto-controla, confía en sí mismo, afronta sus fracasos, es flexible.</li> <li>• Se adapta a diferentes formas de trabajo.</li> <li>• Iniciativa por nuevos aprendizajes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detección de procesos de aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza para pensar y entender, para aprender, elegir y tomar decisiones; confianza para entender los hechos de la realidad que entran el ámbito de los intereses y necesidades; en creer en sí mismo; en la confianza en sí mismo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valuador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa a sus participantes con objetividad de acuerdo a las evidencias presentadas por cada uno de ellos.</li> </ul>

## ANEXO 4

## GUÍA DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO POR COMPETENCIAS

Puesto deseado: Docente

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

## MARQUE LA OPCIÓN QUE CONSIDERE

<b>Escolaridad</b>	<input type="checkbox"/> Superior al que requiere el puesto.	<input type="checkbox"/> Adecuado para el puesto.	<input type="checkbox"/> Inferior al que requiere el puesto
<b>Experiencia</b>	<input type="checkbox"/> Ha trabajado en puestos superiores o con mayor responsabilidad	<input type="checkbox"/> Ha trabajado en puestos con actividades muy similares a los que requiere el puesto.	<input type="checkbox"/> Ha trabajado en puestos muy diferentes y variados
<b>Actitud</b>		<input type="checkbox"/> Muestra actitudes favorables hacia el puesto y actividades	<input type="checkbox"/> Muestra actitudes desfavorables hacia el trabajo y las actividades
<b>Conceptos básicos</b>	<input type="checkbox"/> Conocimientos superiores a los que necesita para las actividades del puesto	<input type="checkbox"/> Conocimientos necesarios para las actividades del puesto	<input type="checkbox"/> Conocimientos en áreas muy diferentes al puesto.

Presentación personal                      Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( )  
 Disposición de tiempo                      Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( )  
 Estabilidad laboral                            Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( )

<b>¿Cuál es su opinión sobre la relación entre el puesto vacante y los puestos desempeñados anteriormente?</b>	( ) No hay relación entre sus puestos anteriores y la vacante.	( ) Poca relación entre sus puestos anteriores y la vacante.	( ) Amplios conocimientos relacionados con el puesto vacante. Considerable experiencia.	( ) Excelentes conocimientos y experiencia sobre el puesto.
<b>¿Qué opinión tiene de su historial de trabajo?</b>	( ) Cambia de empleos constantemente.	( ) Regular, algunos cambios de empleo sin justificación y otros con razón.	( ) Bueno por lo regular no cambia de empleo si no tiene una buena razón para hacerlo.	( ) Excelente, nunca cambia de empleo, si no hay una razón clara y definida para hacerlo.
<b>¿Qué tanta iniciativa muestra el candidato en sus trabajos anteriores?</b>	( ) No muestra iniciativa.	( ) Poca iniciativa, la manifiesta bajo presión	( ) Tiene mucha iniciativa, pero solo cuando hay intereses que la motiven	( ) Tiene una gran iniciativa y ha tenido algunos logros por ello.
<b>¿El candidato es un hombre de equipo? ¿En sus anteriores empleos ha</b>	( ) No, es demasiado aislado.	( ) No le agrada compartir, ni trabajar con otros.	( ) Está acostumbrado a trabajar en equipo y para el equipo.	( ) Definitivamente muestra ser un hombre de equipo. Incluso

<b>gustado de colaborar con los demás?</b>				en lo que no se le ha encomendado.
<b>¿Facilita el desarrollo de conocimientos y habilidades de los demás?</b>	( ) No muestra actitud de servicio.	( ) Poca disponibilidad para ayudar a otros.	( ) Proporciona ayuda sólo cuando se la solicitan.	( ) Siempre muestra disponibilidad para proporcionar apoyo.
<b>¿Toma en cuenta todos los hechos antes de emitir un juicio?</b>	( ) No es capaz de emitir un juicio.	( ) Emite un juicio sin razonar.	( ) Toma en cuenta sólo los hechos que apoyan su opinión.	( ) Emite un juicio tomando en cuenta los componentes de la situación.
<b>¿Cómo enfrenta una nueva situación?</b>	( ) Rechaza cualquier tipo de cambio.	( ) Se siente incómodo con los cambios y le cuesta trabajo adaptarse.	( ) Acepta los cambios y trata de afrontarlos.	( ) Logra adaptarse fácilmente a las nuevas situaciones.

¿Recomendaría usted su contratación?

- ( ) Definitivamente no.
- ( ) Preferiría esperar y ver otros candidatos.
- ( ) Si, bajo las siguientes condiciones:

---



---

- ( ) Si es el candidato apropiado.

Indique la fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

## ANEXO 5

## INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN DE UNA CLASE MUESTRA

Nombre del Docente: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

Fecha de observación: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

INSTRUCCIONES: MARQUE LA OPCIÓN QUE CONSIDERE.

Número de reactivo	Conducta del docente	Respuesta	
		SI	NO
1.	Al inicio de la sesión, comunica el objetivo de la misma, tomando en cuenta las necesidades de sus alumnos.		
2.	Recuerda a los alumnos las normas de comportamiento en el salón de clases.		
3.	Recuerda a los alumnos los criterios con los que se está evaluando.		
4.	Retoma conocimientos y/o experiencias previas de sus alumnos con los nuevos contenidos.		
5.	Emplea estrategias de enseñanza-aprendizaje (cuadros sinópticos, mapas conceptuales, lluvia de ideas, analogías, debates, etc.)		

Número de reactivo	Conducta del docente	Respuesta	
		SI	NO
6.	Hace uso de recursos y materiales didácticos (libros, monografías, fotos, manuales, maquetas, periódicos, audios, entre otros).		
7.	Las actividades están planeadas para lograr en los alumnos un aprendizaje significativo.		
8.	Dominio del tema.		
9.	Ejemplifica con claridad.		
10.	Expone problemas parecidos a la realidad donde los alumnos reflexionen las posibles soluciones a la problemática.		
11.	Realiza actividades donde se requiera aplicar los nuevos contenidos por aprender.		
12.	Facilita que los alumnos expresen ideas y/o comentarios asertivos.		
13.	Emplea estrategias que faciliten a los alumnos utilizar la creatividad.		
14.	Fomenta en los alumnos el uso de las tecnologías.		
15.	Fomenta en los alumnos el respeto de las normas sociales y el manejo de valores.		
16.	Al tratar los contenidos el docente plantea su postura,		

Número de reactivo	Conducta del docente	Respuesta	
		SI	NO
	integrando diversos puntos de vista, utiliza su capacidad crítica y emite juicios de manera objetiva.		
17.	Facilita la participación de los alumnos en un ambiente de respeto.		
18.	Respeto los tiempos establecidos para cada actividad.		
19.	Evalúa el aprendizaje de los alumnos de manera objetiva de acuerdo a objetivos establecidos.		
20.	Evidencia haber planeado su sesión (Portafolio de Evidencias y Plan sesión).		

**OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS DEL EVALUADOR:**

## ANEXO 6

## GUÍA DE ENTREVISTA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

**INSTRUCCIONES:** Para cada una de las competencias marque el indicador que más se apega al comportamiento del evaluado.

GRUPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	INDICADORES		
		EXCELENTE	FALTA DESARROLLAR	NO DESARROLLADA
LOGRO Y ACCIÓN	Motivación	Es capaz de realizar acciones y persistir en ellas para su culminación. <input type="checkbox"/>	Realiza determinadas acciones sin llegar a culminarlas. <input type="checkbox"/>	No tiene la voluntad de hacer las cosas ni es capaz de fijarse objetivos. <input type="checkbox"/>
	Organización	Es capaz de distribuir adecuadamente tareas y recursos para cumplir objetivos. <input type="checkbox"/>	Distribuye las tareas y los recursos pero no logra objetivos. <input type="checkbox"/>	No es capaz de distribuir las tareas y los recursos adecuadamente para el logro de los objetivos. <input type="checkbox"/>
	Planeación	Es capaz de crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base a sus fortalezas y debilidades. <input type="checkbox"/>	Retoma estrategias y cursos de acción pasados a situaciones nuevas sin realizar un análisis adecuado. <input type="checkbox"/>	No crea estrategias ni aprovecha las oportunidades del entorno. <input type="checkbox"/>

GRUPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	INDICADORES		
		EXCELENTE	FALTA DESARROLLAR	NO DESARROLLADA
LOGRO Y ACCIÓN	Iniciativa	Es capaz de emprender acciones, mejorar resultados y crear oportunidades. <input type="checkbox"/>	Muestra inseguridad para emprender acciones. <input type="checkbox"/>	No propone acciones viables para resolver los problemas. <input type="checkbox"/>
	Autogestión del Aprendizaje	Es capaz de propiciar su aprendizaje, monitorear sus objetivos y motivaciones y administrar sus recursos materiales y humanos. <input type="checkbox"/>	Se le dificulta propiciar su propio aprendizaje, monitorear sus objetivos y motivaciones. <input type="checkbox"/>	No es capaz de propiciar su aprendizaje, ni administrar sus recursos. <input type="checkbox"/>
	Resolución de problemas	Es capaz de identificar y entender situaciones y problemas utilizando puntos de vista efectivos para escoger rutas de acción y desarrollar soluciones. <input type="checkbox"/>	Identifica situaciones y problemas, sin embargo sus rutas de acción no están bien definidas. <input type="checkbox"/>	No plantea soluciones a problemas cotidianos y no es capaz de identificarlos. <input type="checkbox"/>
AYUDA Y SERVICIO	Empatía	Es capaz de inspirar confianza y credibilidad a través de un trato digno, respetuoso y justo. <input type="checkbox"/>	Inspira confianza y credibilidad, pero se muestra cortante hacia los demás. <input type="checkbox"/>	Su comportamiento no inspira confianza ni credibilidad. <input type="checkbox"/>

GRUPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	INDICADORES		
		EXCELENTE	FALTA DESARROLLAR	NO DESARROLLADA
AYUDA Y SERVICIO	Aptitud para la realización de actividades de preceptoría en grupo	Es capaz de dar retroalimentación oportuna y promover las normas de convivencia social. <input type="checkbox"/>	Proporciona una retroalimentación generalizada sin promover las normas. <input type="checkbox"/>	Omite dar retroalimentación así como el promover las normas de convivencia social. <input type="checkbox"/>
	Facilitador	Es capaz de fomentar el desarrollo de conocimientos y habilidades de otros mediante un diálogo respetuoso. <input type="checkbox"/>	Tiene dificultades para desarrollar el conocimiento y habilidades de los otros. <input type="checkbox"/>	No es capaz de fomentar el desarrollo de conocimientos y habilidades. <input type="checkbox"/>
INFLUENCIA	Comunicación	Es capaz de expresar pensamientos, sentimientos e ideas a través de un lenguaje claro y preciso. <input type="checkbox"/>	Expresa pensamientos, sentimientos e ideas con un lenguaje inadecuado. <input type="checkbox"/>	No entabla comunicación con los otros ni expresa sus ideas. <input type="checkbox"/>
	Liderazgo	Es capaz de modificar comportamientos para ajustar tareas, situaciones e individuos para lograr un fin común. <input type="checkbox"/>	Trata de modificar comportamientos para ajustar tareas, situaciones e individuos. <input type="checkbox"/>	No es capaz de guiar un grupo para el logro de objetivos. <input type="checkbox"/>

GRUPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	INDICADORES		
		EXCELENTE	FALTA DESARROLLAR	NO DESARROLLADA
INFLUENCIA	Trabajo en equipo	Es capaz de trabajar con colaboración y cooperación con otros. <input type="checkbox"/>	Sólo realiza la parte que le corresponde sin trabajar en colaboración con los otros. <input type="checkbox"/>	No contribuye con otros, es individualista. <input type="checkbox"/>
	Pensamiento crítico	Es capaz de procesar y evaluar afirmaciones propias y de otros para emitir un comentario asertivo. <input type="checkbox"/>	Sostiene su opinión personal, sin tomar en cuenta la de los otros. <input type="checkbox"/>	Omite su opinión, no evalúa sus afirmaciones ni las de los demás. <input type="checkbox"/>
COGNITIVAS	Pensamiento lógico-matemático	Es capaz de identificar modelos, calcular, formular y verificar hipótesis. <input type="checkbox"/>	Identifica modelos y calcula sin formular hipótesis. <input type="checkbox"/>	No identifica modelos, no calcula, no formula, por lo que no soluciona nuevos problemas. <input type="checkbox"/>
	Capacidad de análisis y síntesis	Es capaz de detectar las propiedades de las partes y las relaciones entre ellas. <input type="checkbox"/>	Detecta los componentes de una situación sin poder expresar opiniones de forma concreta. <input type="checkbox"/>	No es capaz de identificar los componentes de una situación para darle solución. <input type="checkbox"/>

GRUPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	INDICADORES		
		EXCELENTE	FALTA DESARROLLAR	NO DESARROLLADA
COGNITIVAS	Observación	Es capaz de percibir y asimilar la información de un hecho, o el registro de los datos utilizando los sentidos como instrumentos principales.	No percibe correctamente ni asimila la información de un hecho.	Omite información de uno o varios hechos.
EFICACIA PERSONAL	Creatividad	Es capaz de generar nuevas ideas o conceptos para dar una solución.	Genera nuevas ideas o conceptos sin dar una solución específica.	No es capaz de generar nuevas ideas para dar una solución.
	Puntualidad	Es capaz de cumplir con sus obligaciones en el tiempo en que se ha comprometido a hacerlo.	Cumple con sus obligaciones fuera de tiempo.	No cumple con sus obligaciones y no respeta tiempos.
	Adaptabilidad	Es capaz de adaptarse a diferentes formas de trabajo.	Se adapta a las formas de trabajo, sin embargo le cuesta trabajo.	No se adapta a nuevas formas de trabajo.

GRUPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	INDICADORES		
		EXCELENTE	FALTA DESARROLLAR	NO DESARROLLADA
EFICACIA PERSONAL	Detección de procesos de aprendizaje	Es capaz de identificar las diferentes maneras y ritmos de aprendizaje y elabora estrategias en base a ellos. <input type="checkbox"/>	Identifica las formas de aprendizaje, pero no aplica estrategias adecuadas para abordarlas. <input type="checkbox"/>	No identifica las diferentes maneras y ritmos de aprendizaje. <input type="checkbox"/>
	Valuador	Es capaz de establecer rangos y valores objetivamente. <input type="checkbox"/>	Establece rangos y valores arbitrariamente. <input type="checkbox"/>	No establece rangos y valores. <input type="checkbox"/>

**ANEXO 7**  
**PLAN DE SESIÓN**

<b>Nombre del curso:</b>		<b>No. de sesión:</b>	
<b>Nombre (Unidad o tema):</b>		<b>Duración:</b>	
<b>Objetivo Particular:</b>		<b>Fecha:</b>	

<b>Tema/Subtema</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Actividades de Enseñanza-Aprendizaje</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Duración</b>

Nombre del Docente: \_\_\_\_\_