



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

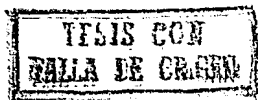
ESCUELA DE ADMINISTRACION  
 CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
 1985 - 1989

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL  
 PERSONAL DOCENTE EN INSTITUCIONES PRIVADAS  
 DE EDUCACION PREESCOLAR

T E S I S  
 QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
 LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
 P R E S E N T A N  
 SONIA BACHTOLD LOPEZ  
 ALICIA DIAZ WOOD

ASESOR DE TESIS:  
 LIC. FERNANDO OLVERA HERNANDEZ

MEXICO, D. F.



1990



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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 está 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.

# INDICE

## INTRODUCCION

### CAPITULO I

#### PROCESO ADMINISTRATIVO

DEFINICIONES .....	1
--------------------	---

#### FASES DE LA ADMINISTRACION

PLANEACION.....	4
ORGANIZACION.....	12
DIRECCION.....	21
CONTROL.....	29

### CAPITULO II

#### SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	37
FUENTES INTERNAS.....	39
FUENTES EXTERNAS.....	39
SELECCION DE PERSONAL.....	44
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.....	46
SELECTIVIDAD AL CONTRATAR.....	47
INFORMACION ACERCA DE LOS SOLICITANTES..	47
ENTREVISTA DE SELECCION.....	50
PRUEBAS.....	53
INVESTIGACION DE LOS ANTECEDENTES.....	56
SELECCIONES PRELIMINAR Y FINAL.....	57
EVALUACION MEDICA.....	57
ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR.....	59
ESTUDIO SOCIOECONOMICO.....	60
CONTRATACION.....	61

### CAPITULO III

#### CARACTERISTICAS BASICAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A NIVEL PREESCOLAR

ELEMENTOS DE LA ESCUELA.....	64
DEFINICION DE ESCUELA.....	65

FUNCIONES DE LA ESCUELA.....	75
TÍTOS DE ESCUELAS.....	81
<b>CARACTERISTICAS DEL PERSONAL EDUCATIVO A NIVEL PREESCOLAR</b>	
PERFIL DEL DOCENTE EN FREESCOLAR.....	84
<b>ORGANIZACION DE LOS JARDINES DE NIÑOS</b>	
ORGANIGRAMA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS A NIVEL PREESCOLAR PRIVADAS.....	87
ORGANIGRAMA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS A NIVEL PREESCOLAR PUBLICAS.....	88
<b>PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A NIVEL PREESCOLAR</b>	
PLANEACION.....	89
ORGANIZACION.....	91
DIRECCION.....	92
CONTROL.....	93

#### CAPITULO IV

##### CASO PRACTICO

DETERMINACION DEL UNIVERSO.....	96
DIRECTORIO DE INSTITUCIONES A NIVEL PREESCOLAR PRIVADAS INCORPORADAS A LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.....	98
MUESTRA SISTEMATICA.....	116
ENTREVISTAS.....	117
MATRIZ DE DATOS (ANEXO).....	138
ANALISIS GENERAL DE ENTREVISTAS.....	139
APLICACION DE LA FORMULA DE ESPERANZA MATEMATICAS.....	144
CONCLUSIONES.....	150

##### BIBLIOGRAFIA

## I N T R O D U C C I O N

El objetivo básico del presente trabajo es dar una pauta para reafirmar o mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal docente en Instituciones privadas de educación preescolar.

Se pretende dar a conocer una de la problemáticas que ha enfrentado la educación a nivel preescolar en los últimos tiempos en México, ya que ha sido la deficiente calidad del personal docente que desarrolla estas actividades, por lo que es necesario implantar o perfeccionar un método de reclutamiento y selección que lleva a determinar mejores candidatos.

Para la determinación del proceso de reclutamiento y selección de personal docente, vamos a conocer las bases para comprender la importancia que tiene dicho proceso para la elevación del nivel académico desde el inicio de la educación en el preescolar.

Culminando así con una investigación de campo, referente a una serie de entrevistas a diferentes Instituciones educativas privadas a nivel preescolar incorporadas a la Secretaría de Educación Preescolar, obteniendo resultados negativos para la sociedad, pudiendo así reafirmar la

hipótesis de nuestro trabajo profesional, la cual nos menciona que es necesario llevar a cabo un método de reclutamiento y selección que nos garantice contar con un mejor personal docente para lograr elevar el nivel académico.

## CAPITULO I

### PROCESO ADMINISTRATIVO

Para el buen funcionamiento de cualquier empresa tenemos que desarrollar una buena administración.

En este capítulo está considerada por varios autores como una técnica, ciencia y arte, proceso por el cual se ejecuta un propósito determinado por medio de recursos humanos, técnicos y materiales, los cuales tienen que estar vigilados y deben de tener una secuencia para su ejecución.

Se dice que es :

Ciencia, porque se basa en la creencia de racionalización de la naturaleza, es decir, la característica esencial de la ciencia es que permite organizar sistemáticamente el conocimiento por medio de la aplicación de método científico.

Técnica, es el conjunto de procedimientos de un arte.

Arte, es el hacer bien las cosas. \*(1)

-----  
\*(1) Hernández Sergio y Rodríguez. "Fundamentos de Administración" Edit. Interamericana; SUA: 1a. Edición México. D.F. Pp 25

A continuación se menciona lo que es la administración para los siguientes autores.

Koontz y O'Donell : Considera la administración como : "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G.P.Terry : "consiste en lograr un objetivo pre-determinado, mediante el esfuerzo humano".

Henry Fayol : "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Reyes Ponce : "es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" ; "es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa". \*(2).

Es por ello que nosotros concluimos que la Administración es la ciencia por medio de la cual se coordinan todos los elementos tanto humanos, tecnológicos, como materiales, para la consecución de un objetivo ; aplicando debidamente las etapas del proceso administrativo

-----  
\*(2) Reyes Ponce Agustin. "Administración" Edit. Limusa Wiley México, D.F. 1984



como es el planear, organizar, dirigir y controlar y así lograr la maximización de los recursos y la minimización de los gastos.

A continuación se esquematizarán las etapas del proceso administrativo según varios autores :

PLANEACION

ORGANIZACION

DIRECCION

CONTROL

DIVERSOS CRITERIOS  
DE LAS  
ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	E T A P A S				
HENRY-FAYOL	1886	PREVISION	ORGANIZACION		COMANDO COORDINACION	CONTROL
LYNDALL URWICK	1943	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION		COMANDO COORDINACION	CONTROL
WILLIAM NEWMAN	1951	PLANEACION	ORGANIZACION OBTENCION DE RECURSOS		DIRECCION	CONTROL
R.C. DAVIS	1951	PLANEACION	ORGANIZACION		—————	CONTROL
KOONTZ Y O'DONELL	1955	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION		DIRECCION	CONTROL
JOHN E MEE	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION	CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACION	ORGANIZACION		EJECUCION	CONTROL
LOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACION	ORGANIZACION		MOTIVACION COORDINACION	CONTROL
DALTON Mc. FARLAND	1958	PLANEACION	ORGANIZACION		—————	CONTROL
AGUSTIN REYES PONCE	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
ISAAC GUZMAN U.	1961	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION Y EJECUCION	CONTROL
J. ANTONIO FERNANDEZ A	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION			CONTROL

\*(3)

## PLANEACION

Tenemos que la Planeación se conoce como una función, etapa o elemento fundamental del proceso administrativo, nos sirve para la determinación del mejor curso de acción y está considerada como la función, etapa o elemento que permite elaborar un modelo completo de trabajo a realizar.

La planeación además de lo anterior, nos ayuda reducir los riesgos y costos en el uso o destino de los recursos que se utilizan dentro de la organización a la vez, el tiempo es un factor muy importante para la planeación ya que determina lo que debe hacerse y cuándo debe hacerse. Al igual que debe de llevar a cabo un curso completo de acción, se asignan periodos cronológicos específicos para cada parte del proceso, esto no quiere decir que no hay flexibilidad, sino que es un margen programado de acción con respecto a las diferentes actividades previstas.

La planeación tiene diversas ventajas entre las cuales se mencionan las más relevantes :

- Hace posible la utilización de las actividades en forma ordenada y con un fin y esto da como resultado el trabajo productivo.
- Se usan los esfuerzos únicamente requeridos y

apropiados.

- El tiempo que se va a utilizar en las actividades va a ser el mínimo posible, conociendo el inicio y la terminación de la actividad.

- Se aprovechan mejor los recursos existentes en la empresa y se prevén los necesarios.

- Nos ayuda a obtener economías.

- Establece normas de rendimiento.

La planeación sirve para determinar el tipo y la sincronización del trabajo para lograr metas propuestas.

La planeación es una toma de decisiones, incluye la selección intelectual de cursos de acción que deben seguirse. Abarca desde los objetivos y propósitos más generales hasta la acción más detallada.

#### **PLANEAR ES DECIDIR CON ANTICIPACION QUE SE DEBE HACER.**

La planeación tiene una naturaleza de existir, la cual se basa en unos principios :

1.- Contribución de objetivos, la cual se refiere a la naturaleza de la empresa existente para la consecución de los propósitos.

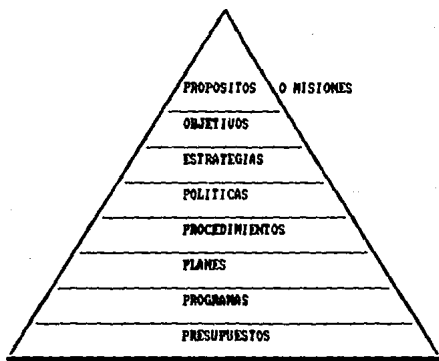
2.- Primacía de la planeación, nos dice qué tipo

de personal necesitamos y cuándo, también nos cabe determinar el tipo de dirección y liderazgo de la empresa.

3.- Extensión de la planeación nos dice que es para dirigir más eficazmente al personal, de acuerdo a la autoridad y la naturaleza de las políticas.

4.- Eficacia de los planes, nos va a mencionar la eficiencia de un plan y se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para su formulación y así hacerlo funcionar.

PIRAMIDE \*(4)



\*(4) Koontz y O'Donell. "Administración". 8a. Edición ; Edit. Mc. Graw Hill ; México, D.F. Pp 103

En la planeación también podemos observar que existen diferentes tipos y aquí mencionaremos los que el autor Koontz y O'Donnell clasifica y grafican en forma de pirámide para un mejor entendimiento.

Los primeros se refieren a propósitos o misiones los cuales toman la función o tarea básica de una empresa que les asigna la sociedad.

Se puede decir que las misiones o propósitos son las metas según varios autores.

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, constituyen el plan básico de la empresa. Es fijarse un propósito.

Las estrategias son programas generales de acción y son un despliegue implícito de empeños y recursos para tener objetivos amplios. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se requiere o se desea tener.

Dentro de la planeación se dan dos enfoques :

La planeación estratégica que es a largo plazo y la estrategia táctica que es a corto plazo.

Según Reyes Ponce los principios de la planeación son :

- Principio de precisión.
- Principio de flexibilidad.
- Principio de unidad.

## REGLAS DE PLANEACION

**LAS POLITICAS.**- Son principios para orientar la acción. Son un medio básico para delegar autoridad. Estas son indispensables para la administración, para la adecuada delegación, la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que consiste en "hacer a través de otros".

Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener mejores resultados en cada función concreta de una organización.

El señor Reyes Ponce nos menciona tres reglas para establecer procedimientos :

**1a. Regla.**- Los procedimientos deben fijarse por escrito, y de preferencia gráficamente.

**2a. Regla.**- Los procedimientos deben ser revisados periódicamente a fin de evitar tanto la rutina como la superespecialización.

**3a. Regla.**- Debe cuidarse siempre el evitar la

duplicación necesaria de los procedimientos.

**LOS PROGRAMAS.-** Son los planes en los que se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones, principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Estas se diferencian por fijar el tiempo requerido.

Los programas pueden ser generales o particulares según que se refieran a toda una organización o a un departamento en particular.

También los programas pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Considerando para cada efecto : corto plazo de un mes a un año, mediano plazo de uno a cinco años, y largo plazo a partir de cinco años en adelante.

#### **REGLAS PARA LOS PROGRAMAS**

1a. Regla.- Deben de ser aprobados por la suprema autoridad administrativa y con todo su apoyo para poder lograr su éxito pleno.

2a. Regla.- Se debe convencer a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

3a. Regla.- Estudiar el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

**LOS PRESUPUESTOS** son una modalidad especial de



los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Es importante señalar que los presupuestos son considerados instrumentos tanto de planeación como de control.

A continuación se mencionarán algunas técnicas de la planeación :

a) Manuales de objetivos y políticas departamentales.

b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar o explicar un procedimiento.

c) Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

d) Programas de muy diversas formas, pero esencialmente, los que se presentan bajo la característica de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos.

e) Los sistemas conocidos con los nombres de PERT (Program, Evaluation and Review Technique), CPM (Critical Path Method) y RAMPS (Resource Allocation and Multi

Project Scheduling), todos los cuales suelen conocerse con el nombre genérico de técnicas de trayectoria crítica por que buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen.

## ORGANIZACION

Una vez que la administración ha establecido los objetivos y desarrollado planes o programas para alcanzar los, se debe diseñar y desarrollar una organización capaz de orientar dichos programas.

En administración, el término organización tiene diferentes acepciones las cuales son :

1.- Etimológico.- Organización. Acción y efecto de organizar u organizarse, disposición de los órganos de la vida o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal. Disposición, arreglo, orden. \*(5)

2.- El que se refiere al organismo social como un todo, como son : una empresa, una dependencia, un hospital, etc.

3.- El que significa un proceso de estructurar formalmente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social ; con esta definición se utiliza la palabra organización como una de las etapas del proceso administrativo.

En este trabajo se estudiará la organización como una etapa estructural del proceso administrativo.

-----  
\*(5) Diccionario de la Lengua Española. Academia Española. 19a. Edición. Espasa Calpe S.A. Madrid.

La organización es el acto o etapa de agrupar y arreglar diversas partes, mutuamente dependientes para formar un todo.

Las partes de una organización pueden considerarse como unidades separadas de trabajo o puestos necesarios para realizar el trabajo completo y asignarles diversas personas a tales puestos.

La organización incluye la distribución del trabajo entre los miembros del grupo y la delegación de la autoridad necesaria para desempeñar las funciones que se le asignen, relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién deberá desempeñarlas.

La organización revisará y reunirá los recursos.

La organización ayuda a suministrar los medios para que los gerentes desempeñen los puestos ; para que las actividades puedan llevarse a cabo deben integrarse para que funcionen administrativamente.

Ayuda a lograr el objetivo, a llevar adelante el trabajo, a utilizar los mejores medios, a conservar los esfuerzos, a incrementar la comprensión para que marchen sin tropiezo las diversas actividades y a aumentar el interés de los empleados por su labor inmediata.

Lo importante de la etapa de la organización es

establecer la relación entre las unidades de organización y la autoridad delegada a los miembros de las respectivas unidades.

La organización define la asignación de un empleado de enlace, de un comité gubernamental o de un grupo cuidadosamente seleccionado, es decir, que se considera como la estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos asigna las tareas entre sus miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Son las observaciones que se motivan acerca del diseño de la estructura formal de la organización y la manera como la especialización puede ser aplicada en el sistema de organización.

También se puede definir a la organización como la función administrativa que consiste en la elección, dentro de la posibilidad real y completa de acción, se elige en la planeación de cierta función, de la combinación más productiva de funciones componentes al agruparlas; al relacionar y asignar estos grupos y fijarles medios de todas clases.

En esta función cabe mencionar lo siguiente y dar una breve explicación de :

Cometido Individual : Que es toda función o ac -

ción asignable a una persona que reúna las cualidades y requisitos necesarios para ejercer o ejecutar, destinado a ella para al menos de su tiempo de trabajo y se puede enumerar lo siguiente :

- Para qué fin.
- Qué cometido va a tener.

La clasificación de cometidos individuales se considera como funciones o acciones que son, por aspectos y por categorías de personal.

**Concepto de órgano :** Se entiende como una combinación de funciones consistente en agruparlas y relacionarlas y después asignarlas y fijarles los diversos medios necesarios.

Los puestos son la combinación compuesta solo de cometidos individuales, y es el órgano más sencillo y puede variar el número de personas a que se asigne y la dotación de medios.

**Dimensiones orgánicas :** Son las dimensiones de todo órgano y se refiere a la altura, anchura o amplitud y peso.

**Tramo de Control :** Es el número de subordinados directos que el jefe o supervisor tenga y que será igual al de plazas del total de puestos que dependan directa-

mente de él.

La amplitud puede abarcar uno o más tramos de control

Posibilidad orgánica : Es el proceso o cadena de planeación, son las posibilidades de acción. En la organización es consistente en combinar funciones, agrupándolas y relacionándolas y asignando grupos y fijándoles medios.

Productividad orgánica : Refiriéndose a la relación de fin a medio, su modalidad orgánica será la relación del resultado pretendido en la acción elegida a los órganos respectivos a cierta posibilidad de acción combinatoria o combinación posible.

Delegación de autoridad : que consiste en traspasar el ejercicio de autoridad a otro, o sea, la adopción de proponer decisiones.

Descentralización : Es la delegación extrema y es cuando mayor libertad tienen los delegados para fijar cuantificar y medir sus objetivos y políticas para la toma de decisiones.

Mayor es el número de funciones en que se delega y más se delega en cada una de ellas.

Mayor libertad se concede para la elección de sistemas, procedimientos y métodos.

Mayor es la cantidad de personas en quien se delega.

**Estructura orgánica :** Se plasma en la gráfica de organización, elaborada en base de la gráfica funcional, de la que se partió en el proceso. A esta gráfica se le llama : **ORGANIGRAMA.**

**Comunicación :** Es indispensable dotar a los órganos de cada unidad y relacionarlos por medio de este factor que es un sistema de vías o canales por donde circula, entre los puestos, el pensamiento, sentimiento y voluntad de sus componentes.

**Revisión y perfeccionamiento de la organización existente :** Esto se debe hacer periódicamente para ponerla al día, adaptarla a una situación nueva o perfeccionarla.

Para la revisión y perfeccionamiento de la organización es necesario seguir el siguiente proceso :

- 1.- Listas de cometidos.
- 2.- Listas de funciones.
- 3.- Cuadro de distribución de trabajo.

Las bases en las que se fundamenta la organiza-



ción son tres :

- 1.- El trabajo.
- 2.- El personal.
- 3.- El lugar de trabajo.

Las organizaciones toman estas tres bases en cuenta y las equilibran de modo que se cumpla eficazmente el plan propuesto.

Las fases para la organización son las siguientes :

1.- Conocer los objetivos.- El objetivo es importante porque determina los requisitos fundamentales de la organización.

2.- Dividir el trabajo en operaciones parciales.- Unas actividades subordinan a otras, pero todas deben anotarse.

3.- Dividir las actividades en unidades prácticas.- Para hacer este agrupamiento puede emplearse la similitud entre ellas, dentro de cada grupo. Las actividades pueden considerarse como primarias, secundarias, terciarias, etc. en orden descendente de importancia, de tal manera que por su colocación se pueda deducir su importancia relativa.

4.- Por cada actividad o grupo de actividades,

definir con toda claridad las obligaciones e indicar - quién deberá desempeñarlas.- Esto pone de manifiesto lo que debe esperarse del individuo que ejecuta cada actividad o grupo de actividades, define el trabajo que ha de hacerse, hace que el organizador decida exactamente que es lo que debe realizarse y da a los trabajadores una idea clara y concisa de lo que espera de ellos en su desempeño.

5.- Asignar personal especializado.- Una vez que se ha determinado la clase de labores, establecida su importancia relativa y definidas las obligaciones, el siguiente paso importante es llevar al personal capacitado al área adecuada para él.

6.- Delegar la autoridad necesaria al personal asignado.- Cada empleado debe tener la autoridad que le corresponde para llevar a cabo el trabajo que se le asigna. Las actividades necesarias deben de establecerse después de conocer el objetivo, también debe intentarse la agrupación en unidades de organización, hasta que haya determinado cuales serán las funciones necesarias.

En ésta etapa vamos a encontrar que los principios son :

1.- Especialización : El cual nos dice que hay que buscar el límite, tener conocimientos concretos de alguna función o rama.

2.- Unidad de mando : En este concepto es que hay que tener un solo jefe para todos los trabajadores.

3.- Autoridad y responsabilidad : Es que a un grado de autoridad existe un grado de responsabilidad y ésto debe ser balanceado.

4.- Equilibrio-Dirección : Va a ser un control, a cada grado de delegación corresponde un control.

Así como hay principios en la etapa de organización también existen técnicas para que dicha etapa se lleve a cabo lo mejor posible.

Organigramas, representación gráfica de la estructura de la empresa.

Manuales, proporcionan información básica al trabajador de la organización.

Análisis de puestos, es la técnica que separa todas las partes de un todo para analizarlas, determina lo que tiene que hacer la persona para el buen funcionamiento de la empresa.

## DIRECCION

Una vez trazados los planes y determinada la estructura de la organización, el próximo paso a seguir, va a consistir en la dotación de personal y dirigir su movimiento hacia sus objetivos previstos.

Esta función consiste en guiar un órgano o sistema de órganos constituido y dotado de los medios necesarios, en el desarrollo de las funciones planeadas que comprenda, ejerciendo el mando y coordinándolo hacia el cumplimiento de las metas y con los resultados más productivos, del fin asignado.

La dirección es la función administrativa que consiste en ejercer el mando de la unidad y asegurar su coordinación dentro de la misma y con otras unidades, manteniéndola en funcionamiento como un organismo vivo y para conducirla al mejor cumplimiento de su misión.

Esta se empeña en que lo que se planea se lleve a cabo.

En la dirección entran los siguientes factores : mando, es la cualidad esencial de todo jefe, y manifiesta la adopción de decisiones acertadas, enérgicas y oportunas en la exigencia de responsabilidades, en el mantenimiento de la disciplina, en la formación del espíritu de grupo, en cultivar las relaciones humanas y en la ha-

bilidad para adiestrar y calificar la justicia a sus subordinados, tanto reconocer esfuerzos, como aprovechar sus aptitudes y perfeccionar sus cualidades.

En este factor se van a encontrar las decisiones que son el acto de resolver una cuestión dudosa tomando en cuenta la situación o circunstancia para llegar a los resultados previstos.

El espíritu de grupo es la existencia del pensamiento, sentimiento y voluntad de unión entre los subordinados y así lograr la coordinación en el trabajo.

El adiestramiento o capacitación es la habilidad y eficacia de enseñar a los subordinados la manera de cumplir sus cometidos con esmero, puntualidad, conocimiento, iniciativa y responsabilidad.

Coordinación, va a ser otro factor el cual se refiere a la armonía entre las diversas actividades y órganos de la unidad y con los de otras unidades para lograr el funcionamiento metódico y eficaz de la organización.

En la organización se trata de orientar a los subordinados para un mejoramiento en la ejecución y supervisión, debe ser periódica, continua, constante y estrecha.

En esta fase del proceso administrativo, existe el problema de que se da una relación directa con el tra-

bajador, el cual en la generalidad no está interesado con los objetivos de la organización y tiene sus propios propósitos, dándoles mayor valor y prioridad a éstos. He aquí donde el administrador debe darse cuenta con rapidez de la situación para poderlos orientar, motivar, cómo se va a comunicar, cómo va a dirigir.

La dirección implica el uso inteligente del sistema de incentivos y personalidad que despierte interés en otras personas.

Existen dos principios importantes en la dirección :

1.- El principio de armonía del objetivo, el cual es tratar de que los objetivos de los empleados se identifiquen con los objetivos de la organización y mientras más efectiva es la dirección más se darán cuenta los empleados de que sus objetivos personales están en armonía con los objetivos de la organización.

2.- El principio de la unidad de mando, se refiere a la importancia de la relación de la autoridad de un individuo con un solo superior y será menor el problema de contradicción en las instrucciones y de mayor sensación de responsabilidad personal en los resultados.

La orientación es sumamente importante ya que se usa en el sentido de suministrar la necesaria información

para una actuación inteligente.

Existen varios tipos de orientación :

La orientación de nuevos empleos en la cual la función directiva emplea el tiempo y paciencia necesarios para dar la información indispensable respecto a su puesto, cómo debe informar, cómo será evaluado en su trabajo, las relaciones con otros empleados y cómo utilizar los servicios administrativos de apoyo.

La orientación continua es la que siempre va a existir, es una necesidad, ya que hay cambios en la empresa y hay que hacer una revisión de nuevas metas, asignaciones, cambios de las actividades y del personal administrativo.

La orientación de los supervisores, esta orientación se hace de parte del subordinado, ya que es el que está directamente relacionado con su actividad, y notificará al superior de lo que él necesita conocer.

La emisión de ordenes es importante para la dirección, las ordenes encaminan, modifican o detienen una actividad, y es una instrucción emitida por un superior y requiere de un subordinado que actúe o se abstenga de actuar en determinada circunstancia, las ordenes deben ser acciones que estén relacionadas con los objetivos de la organización.

Las ordenes pueden ser generales ó específicas, escritas u orales, formales o informales.

**Las generales o específicas.**- Van a depender de la preferencia que tenga el administrador, de su capacidad para prever circunstancias concomitantes y de la respuesta del subordinado.

**La escrita u oral.**- La escrita se usa con frecuencia para prevenir la acumulación de instrucciones -- cuando se hace pública a toda la organización y no se quiere perder el sentido de lo que se está comunicando, y oral es cuando es más directa al subordinado y la calidad de la confianza existe entre el jefe y el subordinado.

**La formal e informal.**- La informalidad de la orden se da por sugerencias y la orden formal es necesaria para algunos subordinados para que realicen la actividad ordenada.

Tenemos también el factor de la delegación como parte importante de la dirección. La delegación de autoridad es una forma más general de dirección de la emisión de ordenes, en ésta, el superior, concede al subordinado autoridad para actuar en una amplia área de la organización y se efectúa por medio del criterio general.

En el proceso administrativo en la fase de dirección también existen una serie de principios para que es



ta fase se lleve a cabo, enseguida se mencionan :

**Principio de la unidad de mando.**- Es cuando el subordinado está dirigido por un solo superior.

**Principio de la supervisión directa.**- Es mediante un contacto personal. Se obtendrá mejor posición para enseñar, comunicar y para recibir sugerencias y una mejor sensación de problemas.

**Principio de motivación.**- Es una cosa altamente personal por lo que es de gran complejidad. Se refiere a la forma de reacción del individuo ante cierto estímulo en este caso se habla de recompensas, incentivos económicos, morales, etc.

**Principio de liderazgo.**- El liderazgo está considerado como la cualidad de una persona que hace que las demás tiendan a seguirla para satisfacer sus metas personales.

Este principio combina consideraciones de estímulo con la acción administrativa.

**Principio de las técnicas de la dirección y liderazgo.**- A medida que las personas, tareas y medio ambiente varíen las técnicas mencionadas reflejarán las personalidades, las estructuras y contingencias.

**Eficiencia de la comunicación.**- Es la forma a tra

vés de la cual las personas se intercambian información con respecto al ambiente, requisitos operacionales de los superiores, la circunstancia del programa e ideas para mejorar la eficiencia operacional. Esta debe ser clara para que exprese en forma adecuada y que comprenda el que recibe y debe tener integridad para el apoyo de la organización.

Ahora mencionaremos las etapas de esta fase de la dirección que existen en el proceso administrativo :

1.- Etapa de autoridad.- Capacidad de mandar y ser obedecido. En esta etapa podemos encontrar dos subgrupos los cuales son :

a) Formal: - funcional, es el que existe sobre una área.

- lineal, es el que se encuentra sobre todas las áreas.

- operativo, es el que está sobre las cosas.

b) Informal: - técnica, autoridad de una persona por sus conocimientos.

- personal, es la autoridad por sus cualidades morales.

2.- Etapa de delegación. Es dar autoridad a una persona para que pueda actuar. Cada vez que se delega hay

que dar un control gradualmente.

3.- Etapa de comunicación. Consiste en establecer sistemas para que la información fluya adecuadamente.

4.- Etapa de supervisión. Es vigilar, verificar que lo que se dijo se haga o se lleve a cabo.

Las técnicas a manejar en esta fase van a ser :

- Clasificación de méritos. La cual nos va a determinar por medio de exámenes, quién es bueno y quién es malo en su función dentro de la organización.

- Sistema de comunicación.

- Sistema de supervisión.

- Toma de decisiones. Es primordial :

a) Conocer el problema.

b) Información.

c) Evaluar alternativas.

d) Decisión.

e) Decisiones complementarias.

## CONTROL

Finalmente, el administrador tiene que asegurarse de que las actividades de los miembros llevan la organización realmente hacia las metas previamente fijadas, la cual denominamos etapa de Control.

Dicha fase se define como la evaluación y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realizó se haya ajustado a los planes. El desempeño se mide en relación con las metas y proyectos. Es una función fundamental de la gerencia. Es una secuencia, ayuda a asegurar que lo que se intente se ejecute, es dinámica esencial para aprovechar eficazmente los factores administrativos.

El control vigila activamente una operación para mantenerla dentro de los límites prescritos, también sirve para encauzar o corregir la actividad desviada.

El control comprende tres elementos:

- 1.- Establecer normas de rendimiento.
- 2.- Medir el rendimiento real y compararlo con las normas preestablecidas.
- 3.- Tomar las medidas necesarias para corregir cualquier rendimiento que no esté a la altura de las normas.

Existen varios tipos de control para lograr resultados deseados, además de los tipos existentes, el contenido varía mientras los elementos cambian.

Los tipos de control son:

Control de existencias, de producción, de mantenimiento, de calidad, salarios, publicitarios y control de costos.

Son tan variados dichos tipos de controles por que la función de controlar es básica para verificar que se hayan logrado los objetivos propuestos en cualquier tipo de organización.

Lo que puede controlarse es:

- Cantidad
- Calidad
- Costo
- Empleo de tiempo

Así como hay tipo de control, lo que puede controlarse, también mencionaremos el proceso de control el cual consiste en varios pasos definidos, los cuales son fundamentales en dicha función administrativa:

1.- Hay que determinar qué debió hacerse y qué se esperaba de ello.

2.- Averiguar lo que se ha hecho comparado con lo planeado.

3.- Aprobar o reprobado resultados y, agregar medidas necesarias para corregir las desviaciones en su momento oportuno.

El control es facilitado cuando el personal de la organización conoce los principales objetivos que se pretenden y cuando las metas inmediatas de su unidad de trabajo, sección o departamento le son familiares, las metas son un reflejo y parte integrante de los principales objetivos generales de la organización.

El gerente, en la fase de organización debe delegar la suficiente autoridad al inspector o a la persona encargada del control para que se lleve a cabo dicho control, dicha persona debe ser capaz, tener unidad de mando y tener conocimientos suficientes de lo que va a realizar.

Los requisitos para llevar un control adecuado deben establecerse de acuerdo con:

- 1.- Los planes y puestos.
- 2.- Los individuos y sus personalidades.
- 3.- Las necesidades de eficiencia y efectividad.

Los controles deben reflejar los planes para los que se han hecho ya que con un plan, tipo y fase de una operación tienen características únicas, de igual manera los controles deben hacerse de acuerdo a los puestos.

Los administradores deben de estar conscientes de los factores críticos de sus planes y las operaciones que requieren control y se usan técnicas e información adaptables a ellos.

Los controles deben planearse según cada administrador individual y su personalidad. Los controles deben adecuarse a la personalidad de los administradores individuales y tiene la finalidad de ayudarlos en el desempeño de su función de control.

Es importante que los controles se adecuen a la personalidad del individuo y de la organización.

Los controles deben señalar los puntos críticos y las excepciones, éstos permiten a los administradores detectar los lugares en los que se requiere su atención y por lo mismo deben entenderse, además es necesario buscar los puntos críticos considerando el hecho tal cual se presenta y así hacer la evaluación del desempeño.

Los controles deben ser objetivos, exactos y convenientes para que puedan ser cuantificables y cualitativamente medibles.

Deben ser flexibles en cuanto se presenta una circunstancia imprevista o en caso de fracaso, éste puede evidenciarse fácilmente.

También deben de ser económicos ya que los controles deben justificar su costo.

Los controles deben conducir a la acción correctiva en caso de que haya tenido alguna falla o pueda mejorar alguna actividad que esté afectando a la mejoría de la organización ; para lo cual se apoya en sus principios.

Los principios de control son:

Carácter administrativo.- El cual afecta a toda la empresa.

Carácter medial.- La operación controlada no debe ser más cara que el propio control.

Excepción.- Se define como el controlar aspectos que varían, son los que están en constante dinámica.

Estandares, refiriéndonos a la fijación de límites mínimos y máximos que van a regir el control de una organización.

Etapas del control:

Etapas de establecimiento.- En esta etapa se van



a distinguir los pasos estableciendo controles, recolectando datos e interpretándolos.

Escoger a las estrategias (medios) que afectan el control como son la mano de obra, el clima.

Deben reflejar la estructura de la organización tomando en cuenta el material y su calidad.

Tomar en cuenta su naturaleza de ser, autocontrol o control externo.

Etapa de operación (recolección).- Los controles deben ser flexibles.

Deben reportar rápidamente las desviaciones.

Deben ser claros.

Etapa de interpretación (valorización).- Deben llegar concentrados a los altos niveles.

Deben conducir por sí mismos a la acción correctiva.

Etapa de utilización.- Según un sistema hay que analizar los hechos, interpretarlos, adoptar las decisiones, iniciación y revisión de las decisiones y el registro de resultados.

Utilidad. Seguridad de acción. Corrección de

defectos, mejoramiento de lo obtenido, nueva planeación, estímulos al personal.

**Técnicas para el control:**

1.- Gráficas.

2.- Redes.

3.- Diagramas.

## CAPITULO II

### SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

En este capítulo señalaremos con detalle lo que a reclutamiento y selección de personal respecta, y la importancia que tienen dentro de la administración de recursos humanos en toda organización.

En toda organización existen varias etapas en lo que respecta a la administración de recursos humanos, dentro de los cuales podemos resaltar como los mas importantes:

- El de reclutamiento
- El de selección

En virtud de que estos son los que inician el proceso de administración de recursos humanos, dichas etapas proporcionan una gran variedad de oportunidades para hacer mucho más que llenar vacantes actuales.

A continuación, en este capítulo se hablará más profundamente de dichos aspectos.

Para que se logre una eficiente organización, primero hay que saber cuales son los objetivos de ésta:

- Desarrollar el potencial humano.

- Construir una organización fuerte con un eficiente trabajo de equipo.

Es por ésto, necesario e importante llevar a cabo un reclutamiento y selección del personal adecuadamente.

### RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Como sabemos que el individuo es parte esencial de una organización, es necesario realizar un reclutamiento adecuado, para ésto es necesario disponer de información precisa y continua de las cantidades y calidades de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos asignados de una organización.

Los requerimientos del reclutamiento de personal están afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los diversos cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole, que puedan afectar al desempeño del trabajo.

El dotar de personal a una organización, comprende el proceso de analizar las situaciones presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir las necesidades, así como la dotación efectiva de personal que comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuados, de los que podrán ser seleccionados o reclutados para empleo. Es

necesario que se hagan saber las oportunidades que hay en la organización, también va a ser conveniente que se le motive y aconseje para la formulación de su solicitud.

El proceso para reclutar personas en una organización toma mucho tiempo, por lo que es esencial que se prevean las vacantes o los puestos de nueva creación, con la mayor anticipación posible, y de esta forma estar en posibilidades de proponer el o los candidatos idóneos para cubrir dichos puestos.

El reclutamiento de personal está limitado por los presupuestos de nómina, que especifiquen las posiciones que deban ocuparse y el salario que deba aplicarse a cada puesto.

Existe el reclutamiento de personal calificado, - la fuerza de trabajo eficiente va a ser si se contrata para cada una de las varias posiciones al individuo más calificado para ocupar dicha posición, estos individuos pueden estar empleados o ser reclutados fuera de la organización, para hacer posible un reclutamiento eficiente del personal, es necesario hacer uso de todas las fuentes posibles por las cuales podemos obtener candidatos, dichas fuentes pueden ser externas o internas, y que sean tomadas en cuenta en la apertura de nuevos puestos.

## **LAS FUENTES INTERNAS**

El jefe no deberá descuidar no confiar plenamente en las fuentes de personal internas para cubrir nuevos - puestos. El uso de dichas fuentes va a servir para impe-- dir despidos y por otra parte, oportunidades de promoción y/o permuta para el personal ya existente.

Así como, echar mano del acervo de candidatos que con antelación ya se han presentado.

Cuando la organización se vale de fuentes internas, considera las cualidades, capacidades, destrezas y deficiencias de sus propios empleados, así como de sus amistades, parientes o familiares de los mismos.

## **LAS FUENTES EXTERNAS.**

Existen muchas fuentes externas, algunas cubren una variedad de diversos puestos, y otras sirven para ciertos tipos de puestos.

Las fuentes externas, específicas, utilizadas por el jefe, van a depender de los siguientes factores :

- Tamaño de la organización.
- Recursos de la organización.
- Condiciones económicas de la organización.

- Exigencias o necesidades de la organización en el presente y en el futuro.

A continuación se mencionarán y describirán los diferentes tipos de fuentes externas.

1.- ANUNCIOS.- Son los que se dan a conocer a través de periódicos, para algunas empresas, es la única fuente para llenar sus puestos vacantes de reclutamiento.

También existen los medios masivos de comunicación, como son la radio, los anuncios en la calle, revistas, panfletos o volantes, etc. ; éstos se usan como medio publicitario para poder llegar a los candidatos interesados. Tienen la ventaja de alcanzar un gran auditorio de ser económicos y además de ser entendidos por la mayoría de la población.

2.- INSTITUCIONES EDUCATIVAS.- A través de la bolsa de trabajo, son otro medio para la reclutación de personal, dan el servicio para ayudar a los estudiantes a encontrar una colocación, que proporciona los registros de los graduados que buscan empleo, así como pueden ser de ayuda para los reclutadores al ayudarlos a localizar a los candidatos.

3.- AGENCIAS DE EMPLEO.- Estas agencias pueden servir como extensión del departamento de empleos, dichas agencias pueden suministrar solicitantes que representan

una variedad de áreas ocupacionales o para puestos específicos. Dentro de este tipo de fuentes externas podemos encontrar tres subtipos que son :

a) Agencias privadas de empleo, estas tienden a proporcionar servicio de empleos más especializados, sirven a una clase particular de clientela.

b) Bolsa de trabajo en instituciones de gobierno, en las que las oficinas son administradas por el estado, y el tipo de calidad de los servicios puede variar.

c) Firmas consultoras de negocios, tienen un incentivo para investigar y apreciar muy cuidadosamente a las personas que recomiendan para posiciones ejecutivas. Esto se hace por medio de investigaciones y contactos personales de anuncios selectivos.

4.- RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS.- En este tipo de fuentes externas se utiliza a los empleados para la localización de solicitantes calificados.

5.- SOLICITUDES ESPONTANEAS.- La mayoría de las compañías reciben dichas solicitudes por parte de individuos que poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos. Dichas personas hacen su solicitud por medio de carta o personalmente, este hecho indica que el individuo tiene mucho interés en la compañía y en trabajar en ella.



6.- ORGANIZACIONES PROFESIONALES.- Son las que cuentan con un servicio de empleo para beneficio de sus miembros agremiados, así como empleados. Se anuncian en revistas que publican listas de puestos vacantes.

7.- SINDICATOS OBREROS.- Son una de las fuentes principales para obtener solicitudes para diversos puestos. Proporcionan un servicio económico muy útil para el candidato, una vez que ha sido contratado.

La escasez de individuos con entrenamiento científico y técnico ha hecho que el reclutamiento de estas personas sea cada vez más difícil y es mayor la escasez de la oferta. El rendimiento de personal científico implica también el problema de motivar a estos individuos para entrar a una compañía, por lo que las compañías están intentando utilizar materiales promocionales, empleos de tiempo parcial, visitas a la planta, películas, exhibiciones y otras ayudas educacionales.

En este aspecto existen diversas condiciones para atraer a personas que buscan empleo :

1.- Libertad para publicar y discutir sus trabajos con personas relacionadas con el medio.

2.- Asociación con estímulo de colegas de alto nivel.

- 3.- Gerencia técnicamente entrenada.
- 4.- Libertad para seleccionar el problema sin tener la necesidad de tener demasiado contacto con la gerencia.
- 5.- Facilidades tanto en recursos como en tecnología para las investigaciones.
- 6.- Salario adecuado.
- 7.- Que las personas sean tratadas como individuos y no como máquinas.
- 8.- Oportunidades para continuar la educación formal mientras siguen trabajando.
- 9.- Las cámaras.
- 10.- Bolsa de trabajo de la ciudad de México.

Existe también el reclutamiento para selecciones fuera del país, es importante resaltar la necesidad de requisitos legales para residir en el país extranjero. En el caso de México la autorización de la Secretaría de Gobernación. El cual presenta muchos problemas por la falta de adaptación, por el idioma, diferencias de cultura, y además debe asumir mayores responsabilidades que si está en el país de origen. Para poder trabajar en el extranjero deberá seleccionarse cuidadosamente tanto en su estabi

lidad emocional como en la habilidad de adaptación en cultura y estándares de vida. Además de lo anterior, dicho reclutamiento va a representar oportunidades educacionales.

### SELECCION DE PERSONAL

Tenemos que la selección es lo más importante de la administración de recursos humanos, por lo anterior los candidatos a cierto empleo se dividen en dos clases :

1.- Aquellos a quienes se les va a adjudicar el empleo.

2.- Aquellos a quienes no.

A este proceso se le podría llamar rechazo, puesto que es un mecanismo generalmente por el cual se va a rechazar a la mayor parte de candidatos que pretenden ocupar ese puesto. Este proceso es llamado "negativo", en contraste con el programa de reclutamiento que es considerado y llamado "positivo" en virtud de que en este mecanismo se le da apertura a todo aquel que manifiesta interés.

La selección implica una gran responsabilidad ya que se trata de equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal responsable de la se

lección debe estar sumamente informado sobre los solici--  
tantes y los puestos, así como una política que los guíe.

Existen varias razones para que la selección de  
personal sea adecuada :

1.- Los gerentes encuentran necesaria la selec -  
ción, conocen mas limitaciones y debilidades de las técni  
cas para la selección. Conocen más de cerca las posibili  
dades de error.

2.- Mayores niveles de empleo y mayor seguridad  
económica. Los empleados potenciales se han mostrado más  
selectivos para escoger sus empleos.

3.- Hoy en día la fuerza física o mano de obra no  
es suficiente para llenar las especificaciones de puestos  
se requiere de más habilidad especializada.

4.- Los administradores saben que toma gran traba  
jo de investigación descubrir e identificar a los candida  
tos. Las herramientas de selección señalan con mayor faci  
lidad los perdedores potenciales que los triunfadores.

5.- Las políticas públicas actuales han impuesto  
muchas limitaciones con respecto a quienes pueden y deben  
ser contratados y qué prácticas de selección resultan a -  
ceptables.

6.- Las separaciones por iniciativa de la adminis

tración son más difíciles, muchos contratos colectivos negociados prevén que los despidos sean defendidos mediante el procedimiento de quejas.

7.- Algunos de los problemas de la selección son por los requerimientos de comportamiento de la organización que son establecidos.

8.- La utilidad de una selección efectiva puede ser alta, aquella que escoge un miembro adicional de la organización que llene sus necesidades. Las inversiones en buenas personas producen una proporción muy alta de utilidad.

Es necesario que exista la información necesaria en los individuos responsables de tomar la decisión sobre la selección.

Es esencial la información acerca de los puestos que deban llenarse, la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes y toda la información posible sobre los solicitantes.

A continuación se van a estudiar los factores que deben de conocerse para la adecuada selección.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.-** Los gerentes y supervisores están familiarizados con los requisitos del puesto, relativos a destreza, demandas físicas, persona -

lidad y otros factores en su respectivo departamento y se recomienda que los entrevistadores y otros miembros relacionados con la selección mantengan una relación estrecha con los diversos departamentos de la organización para saber los puestos con los cuales tienen que tomar decisiones.

**SELECTIVIDAD AL CONTRATAR.**- El grado en el cual puede lograrse la selectividad dependerá del número de solicitantes calificados que estén disponibles para su consideración. La selectividad está expresada en términos de la proporción de selección que representa la relación entre el número de solicitantes que se va a seleccionar y el número total de solicitantes con que se cuenta.

**INFORMACION ACERCA DE LOS SOLICITANTES.**- Los empleadores desean toda la información posible de lo que un solicitante puede hacer y sobre lo que hará. "Puede hacer" se refiere a su conocimiento y destreza, al igual que aptitud o potencial para adquirir nuevos conocimientos y destrezas. "Qué hará" incluye motivación, intereses y otras características de su personalidad, dicha información debe ser confiable y consistente.

Para esto existe un proceso de selección.

Este proceso se va a iniciar cuando se presentan las vacantes en una organización, o como el resultado de

transferencias, promociones y separaciones o aumento autorizado de personal.

En seguida se mencionarán los elementos técnicos para la selección de personal, esto se basa sobre técnicas lógicamente estructuradas y siguiendo un procedimiento científico el cual se explica como :

1.- La vacante : 1.- Se amplien, creación de un nuevo puesto.

2.- Temporal o eventual.

3.- Permanente.

2.- Requisición : Cuando se crea una vacante se notifica al departamento de personal, señalando los motivos que originan esa vacante. Fecha en que deberá ser cubierta. Tiempo con el cual se va a contratar. El departamento. Horario. Sueldo.

3.- Análisis y valuación de puestos : Llegar a determinar las características de la persona y el salario que se le asignará.

4.- Inventario de Recursos Humanos : La empresa necesita saber con qué recursos humanos se cuenta y las características de las personas.

Se llena la vacante revisando los inventarios pa-

ra ver si se tiene alguna persona con las características y así se evitan gastos de tiempo, capacitación y si no se encuentra se va a buscar en las fuentes de reclutamiento.

5.- Fuentes de reclutamiento : En este paso se consideran importantes las siguientes fuentes :

\* Cartera de candidatos se refiere a la persona o personas que solicitaron antes el trabajo.

\* Bolsa de trabajo o empleo es la creación de fuerza de trabajo.

\* Agencias de colocación son las que al colocarte en tu empleo tienes que dar tu primer sueldo o un porcentaje por que te hayan colocado.

\* Medios publicitarios : periódicos, señalan las características necesarias para la vacante.

6.- Solicitud de empleo.

7.- Entrevista : Conocer aspectos más relevantes del candidato que se entrevista y la relación con los requerimientos del puesto.

Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Es una herramienta para la selección de perso -



nal, común y valiosa, utilizada por la mayoría de las empresas ; el solicitante es entrevistado por una o varias personas, dependiendo de la importancia del puesto; puede emplearse en las diferentes etapas del proceso de selección, así, <sup>para</sup> ~~para~~ eliminar a las personas que obviamente no están calificadas, se puede utilizar la entrevistas preliminar, la cual sirve para aclarar y verificar los datos de la forma de solicitud, para obtener mayor información sobre lo que el solicitante pueda y quiera hacer y para proporcionar informes sobre los puestos disponibles, la entrevista nos va a dar información tal como : antecedentes educacionales, escolares, historia de trabajo, experiencia ; también se va a observar la apariencia físicas, facilidad de palabra, habilidad para relacionarse ; ésto se hace con el fin de descartar a aquellos candidatos que no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir, si hay intereses por ambas partes se pasa a la entrevista de selección.

**Entrevista de selección :** Entrevistado y entrevistador constituyen una interrelación de dos personas que van a ejercer una acción recíproca, en ésta el entrevistador corrobora la información de la solicitud acerca de los datos personales, historia laboral, historia educativa, tiempo libre, proyectos a corto y a largo plazo. El entrevistador de empleo debe poseer una serie de cualidades para crear un clima en el que el solicitante se vea

animado a proporcionar información y a expresar sus sentimientos.

La entrevista se compone de tres fases muy importantes, las cuales son :

1.- Fase de Raport o inicio.- Es cuando el entrevistador debe crear un ambiente propicio mediante actitudes o expresiones verbales para que la persona entrevistada tome confianza y de esta forma se pueda desarrollar y así expresar sus sentimientos.

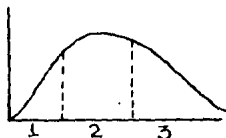
2.- Fase de Cima.- En esta fase se entra en la entrevista, y se hacen preguntas referentes la historia laboral del entrevistado, se conoce el tiempo laboral que ha tenido, se conoce la estabilidad económica, los ingresos. La actitud hacia la autoridad y las habilidades.

Se conoce la historia educativa. Es conocer la continuidad y duración de los estudios. Grado de educación. Potencialidad y relación con las calificaciones escolares y la necesidad de que lo reconozca para probables promociones.

También se llega a conocer la historia personal, ésta se refiere a conocer proyectos personales a corto y largo plazo, conocer lo que hace en su tiempo libre. Aquí nos podemos dar cuenta de su caracter y temperamento.

Y por último vamos a tener la fase número tres.

3.- Fase o período de cierre.- En este período de la entrevista se le anticipa a la persona entrevistada que la entrevista está por terminar, en el caso que el entrevistado quiera manifestar algo extra o aclarar alguna duda o hacer un comentario, es el momento para hacer lo.



\* (6).

El resultado y las conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que deben contener dicha información en una forma diseñada al efecto.

8.- En seguida se hacen una serie de Test de empleo o Pruebas de empleo.- estas pruebas tiene como finalidad ser objetivas. Es conveniente escoger tesis o pruebas que se hayan construido para el puesto específico.

----  
\*(6) Arias Galicia, Fernando. "Administración de recursos Humanos" Edit. Trillas. México 1978. Pp 266.

Hay que tomar en cuenta los siguientes requisitos: costo, tiempo, validéz, facilidades en su administración y puntuación.

El adecuado uso de los tests tienen como resultado la reducción de los costos de entrenamiento, menos accidentes y menos rotación. Existen diferentes tipos de tests, los cuales explicaremos enseguida.

**PRUEBAS PSICOMETRICAS.** En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Estas herramientas han contribuido en la selección de personal.

Las pruebas psicométricas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, quien las utiliza, etc. La introducción gradual y la extensión del programa de pruebas psicométricas implica la elaboración de una colección de ellas que debe ser valida, confiable y debidamente estandarizada, iniciándose en pequeños grupos de trabajo y aumentándola progresivamente a las diferentes áreas de la organización.

**PRUEBAS DE APTITUDES.** - La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el departamento de

personal, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después, éstas aprecian la suficiencia para trabajos de oficina, relaciones especiales y destrezas, algunas de las pruebas son:

- Pruebas de aprovechamiento - Miden lo que el solicitante puede hacer; de esta forma, una prueba mecanográfica proporciona el tiempo transcurrido y los errores cometidos.

Un tipo de pruebas de aprovechamiento son las pruebas de oficio, que van a medir el conocimiento y habilidad del solicitante en el oficio. Estas son convenientes para identificar a los que algunas veces se han llamado "alardeadores de oficio", personas que pretenden tener conocimientos y experiencia en un trabajo que ignoran.

- Pruebas de inteligencia - Aprecian uno o más de varios tipos de habilidad mental incluyendo aptitudes verbales, cuantitativas, espaciales y de razonamiento. Las pruebas de inteligencia se usan para medir el coeficiente de inteligencia. Estas pruebas predicen el éxito en una variedad de ocupaciones.

- Pruebas de interés - Están diseñadas para descubrir intereses individuales y en esta forma qué tipos

de trabajo pueden satisfacer a los empleados.

El interés se empieza investigando los modelos que estén asociados con el éxito de diferentes tipos de puestos. \*(7)

- **Pruebas de personalidad** - Son las más difíciles de evaluar, proponen probar el descubrimiento de claves - sobre el sistema de valores de un individuo, sus reacciones emocionales, su madurez y humor característico. Algunas formas son cuestionario, otras son proyectivas; piden al individuo que interprete comportamientos reales impresos; por ejemplo, manchas de tinta, proyectando en esta forma su personalidad para un examen e interpretación. Estas miden el ajuste emocional, perseverancia, confianza - en sí mismo, etc.

- **Pruebas Psicológicas.** - Es medida objetiva y estándares de conducta, se usan para medir características humanas como son habilidades, aptitudes, intereses y personalidad.

- **Pruebas de Ejecución o Instrumentales.** - Son aquellas en las que el individuo manipulará objetos y equipo.

Dichas pruebas también tienen opciones para apli-

-----  
\*(7) Biblioteca de Manejo Personal y Relaciones Industriales. Cia. Edit. Continental. 8a. Impresión, Febrero 1982. Pp 336.

carse, las cuales son:

- **Tests de Grupo.**- Permiten probar a varios individuos al mismo tiempo.

- **Tests Individuales.**- Permiten probar a un individuo y requiere un examinador cada uno.

- **Tests de Papel y Lápiz.**- Este requiere que el individuo responda por escrito y marcando las respuestas en una libreta u hoja.

- **Tests Orales.**- El examinador hace preguntas y el sujeto entrevistado responde verbalmente.

Finalmente, las pruebas de empleo son solo una de entre varias técnicas utilizadas en el proceso de selección, porque se limitan a factores que pueden comprobarse y validarse con facilidad. \*(8).

9.- **Investigación de los Antecedentes.**- Se investiga al solicitante acerca de su empleo anterior y su historia educacional en caso de que sea potencialmente apto.

Para que dicha información sea verificable hay que recurrir a fuentes tradicionales las cuales sirven para ponerse en contacto con los patrones anteriores, ex-

-----  
\*(8) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos" Edit. Trillas, 1980. Pp 270.

estros, oficinas de crédito, así como duración en el puesto, tipo de puesto, salario, etc.

10. - Selecciones Preliminar y Final. - Ya que haya sido obtenida la información sobre el solicitante de las diferentes fuentes que se han descrito, el departamento de empleo o la división del departamento de personal, hace la selección preliminar de los candidatos que parezcan ser más prometedores, y luego pasan al departamento en donde existe la vacante para ser entrevistada y seleccionada.

11. - Evaluación Médica. - El proceso de selección puede incluir una evaluación médica de los candidatos, antes de tomar la decisión de contratarlos, normalmente, es una lista de verificación de los datos sobre la salud, donde se le pide al candidato que responda a preguntas sobre su salud y los accidentes que haya sufrido. El cuestionario se completa, algunas veces, con un examen físico realizado por un médico o una enfermera de la compañía. Es considerado uno de los pasos finales de la selección debido a que es costoso y porque debe hacerse antes de la contratación.

El examen médico tiene tres metas particulares:

1. - Contratar a personas capacitadas físicamente para el desempeño de un puesto determinado.



2.- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al evaluar su estado de salud, como pueden ser: el estrés, enfermedades del corazón, etc.

3.- Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.

La evaluación médica puede:

- Permitirle al patrón reducir las tarifas de seguros médicos o de vida para las pólizas pagadas por la organización.

- Ser un requisito exigido por funcionarios de sanidad estatal o local, sobre todo en operaciones en las que se manejan alimentos y donde las enfermedades infecciosas constituyen un peligro.

- Ser útiles para evaluar si el candidato puede soportar las tensiones físicas o mentales de un empleo.

Muchos patrones han excluido esta etapa, debido al alto costo. Los contratistas del gobierno se sienten especialmente renuentes a utilizar evaluaciones médicas antes de tomar decisiones de contratación.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y siendo

un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización con repercusiones al desarrollo y progreso del país. El registro de los resultados se mantiene como estrictamente confidencial y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En el proceso de selección de personal deben tomarse en cuenta, en relación al examen médico, los siguientes puntos:

a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.

b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.

c) Las condiciones generales de la organización presupone un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar :

- Mayor índice de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- Más elevados niveles de costo.
- Menos calidad de producción.
- La disminución del rendimiento de trabajo.

12.- Entrevista con el supervisor.- El supervisor inmediato es responsable de los empleados recién contratados. Los supervisores deben participar en la decisión fi-

nal de contratación, a menudo el supervisor puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de un candidato. El supervisor inmediato debe responder con mayor precisión a las preguntas del entrevistado relacionadas con el empleo.

Cuando los supervisores toman la decisión final, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar al supervisor los mejores candidatos pre-seleccionados disponibles. De entre esos dos o tres candidatos, el supervisor decide quién se debe contratar.

Sea quién sea el que tenga la autoridad final de contratación, la entrega personal de los supervisores suele ser mayor cuando participan en el proceso de selección. Su participación se incrementa mediante las entrevistas con el supervisor. Mediante el empleo de diversas preguntas, estructuradas o no, el supervisor trata de evaluar la competencia técnica, el potencial y la preparación general del candidato. A su vez, la entrevista con el supervisor le permite al candidato recibir respuestas para sus preguntas relacionadas con el trabajo y las de índole técnico.

Cuando el supervisor recomienda la contratación de un individuo, asume el compromiso psicológico de ayudar al nuevo empleado.

13.- Estudio Socioeconómico.- Nos van a proporci

nar información de la actividad sociofamiliar, para conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento de trabajo, conocer detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo; corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionadas; se investigan sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por compañeros de estudio, de trabajo, de jefes, etc.

Finalmente llegamos a lo que a contratación se refiere como el último paso de la selección de personal.

14.- Contratación.- Esta se da con la opinión de los jefes o gerentes. Los especialistas en empleo pueden estar dispuestos a tomar en consideración a los candidatos rechazados para otros empleos, puesto que ya han pasado por varias etapas del proceso de selección. Inclusive cuando no haya vacantes, las solicitudes de los candidatos no escogidos, deberán conservarse en los archivos para cuando haya vacantes. La conservación de esas solicitudes puede resultar conveniente cuando acusen al patrón de aplicar prácticas discriminatorias de empleo. \*(9)

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a eva-

-----  
\*(9) B. Werther, Jr. William. Davis Keith. "Dirección de Personal y Recursos Humanos"! Edit. Mc. Graw-Hill. 1982. Pp 193.

luar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho ésto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área para su consideración y decisión final. De no ser aconsejable o necesaria la prueba situacional con los finalistas, deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

El resultado final del proceso de selección son las personas a las que se contratan. Si se toma cuidadosamente en consideración las entradas de pre-selección y se han seguido correctamente las etapas fundamentales del proceso de selección, los nuevos empleados tendrán probabilidades de ser productivos, lo que constituye la mejor prueba de un buen proceso de selección.

Es importante mencionar también que en la mayoría de las grandes organizaciones es muy frecuente utilizar el estudio socioeconómico.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Así mismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes

a través de las opiniones expresadas por las personas con las que han tenido interrelación. \*(10)

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. De manera general, las áreas que se exploran son : antecedentes personales, antecedentes familiares, antecedentes laborales y situación económica. En múltiples ocasiones la información obtenida carece de validez y puede no tener ninguna influencia lógica sobre la decisión de contratar o no al candidato.

Como hemos visto en este capítulo es importante tener todos estos conocimientos bien definidos acerca del reclutamiento y selección de personal ya que se evitaría un costo elevado y una pérdida de tiempo, así como se disminuirían errores y se mejorarían fallas.

-----  
\*(10) Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Edit. Trillas. 1980. Pp 272.

### CAPITULO III

#### CARACTERISTICAS BASICAS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A NIVEL PREESCOLAR

La institución educativa consta de varios **ELEMENTOS**, entre los que fundamentalmente encontramos :

Los materiales.

Los recursos humanos.

Recursos de organización y funciones.

Entre los primeros podemos contar con el terreno, edificios o construcciones, mobiliario y equipo.

En el 2o. grupo están incluidos los del 1er. orden que son escolares, profesores y auxiliares directivos y el 3er grupo que consta de psicólogos, doctores, supervisores, etc.

En la categoría de organización y funciones están incluidos los programas de enseñanza, las clases, orientación, capacitación y tareas escolares, así como la relación con los familiares de los escolares para que la educación se prolongue, se coordine y vaya de acuerdo con la escuela, las actividades de la familia en el hogar.

En el 1er. grupo nosotros mencionamos dentro del aspecto material el terreno o las construcciones, éste es lo que generalmente se llama escuela.

Encontramos sin embargo que desde el punto de vista profesional a la escuela se define en el diccionario de la Lengua Española como :

" El establecimiento público donde se da a los niños la instrucción primaria en todo o en parte. Establecimiento público donde se da cualquier género de instrucción. Enseñanza que se da o que se adquiere. Conjunto de profesores y alumnos de una misma enseñanza. Método, estilo o gusto peculiar de cada maestro para enseñar. Doctrina, principios y sistema de un autor. Conjunto de discípulos, secuaces o imitadores de una persona o de su doctrina, arte, etc. Conjunto de caracteres comunes que en literatura y en arte distingue de las demás, las obras de una época, región, etc. " \*(11)

En el diccionario de las Ciencias de la Educación la escuela se define como : "Lugar o edificio donde se educa e instruye. Corporación de docentes y alumnos en comunidad y plenitud de ejercicio. Conjunto de principios, doctrina, sistema o técnica especial de un autor. Conjunto de sucesión de personas que se identifican y continúan con las concepciones y obras de un maestro." \*(12)

-----  
\*(11) Diccionario de la Lengua Española. 19va. Edición. Espasa-Calpe. Madrid 1970.

\*(12) Diccionario de las Ciencias de la Educación. Publicaciones Diagonal Santillana para Profesores. Vol V. México. 1987.



En la 2da. definición se incluyen los edificios - en una forma global, sin embargo, debe entenderse, que éstos han de satisfacer los requisitos necesarios para la - enseñanza e instrucción al nivel de los niños que están entre los 4 y 6 años, por lo que las construcciones estarán especializadas para la enseñanza, salones de clase, salones de juego, sanitarios, enfermería, dirección, patic y jardines.

En los jardines de niños los salones de clases deben ser construcciones seguras, limpias, amplias, bien orientadas, con suficiente luz y ventilación y en este caso deben ser decoradas para la motivación adecuada de los alumnos.

Los salones de juego deben llenar requisitos especiales, además de los anteriores del salón de clases, - pues en éste los niños necesitan mayor espacio para desarrollar sus movimientos en sus acciones de juego, en las que ha de ponerse mayor atención para que los grupos se - coordinen sin que exista demasiada presión de unos individuos con otros, ya que es de suma importancia respetar -- los espacios personales y así evitar fricciones y atropellos.

Es en esta edad cuando los niños aprenden a convivir en sociedad, respetándose unos a otros pero sin llegar a sentir que sus derechos mínimos de espacio y liber-

tad son interferidos por sus compañeros.

Las construcciones sanitarias en los jardines de niños deben ser adecuadas a los escolares para que ellos sientan privacidad e independencia pero a la vez con suficiente espacio para que permita la entrada de los maestros, intendentes y ayudantes a supervisar y a ayudar a los escolares en el uso de estas instalaciones, ésto mismo puede decirse del mobiliario de esta sección de la escuela.

La Institución debe contar con un lugar adecuado para atender las emergencias más comunes y sencillas que se presenten con frecuencia entre los escolares a este nivel, así como que cuente con un botiquín con los elementos básicos que se requieran.

Las oficinas de la Dirección deben satisfacer los requisitos necesarios para que el personal directivo trabaje independientemente del resto del personal pero que a la vez permita que desde su localización pueda estar pendiente del desarrollo de las labores del resto del plantel.

La actividad propia de la edad de éstos escolares hace indispensable que toda Institución de este tipo cuente con patios y jardines, en donde se reciben a los alumnos a su llegada, se les empieza a disciplinar en las la-

bores escolares, se forman los grupos que por selección - han de dirigirse a cada uno de sus salones, así como también sirven en determinadas ocasiones para desarrollar - juegos y eventos sociales en los que con frecuencia se invita a los padres y familiares de los alumnos.

Todos estos requisitos necesariamente serán estudiados, analizados, planeados y satisfechos por un ingeniero o arquitecto en coordinación con educadores, así como también con el asesoramiento de médicos.

La definición hasta éste momento quedaría incompleta sin que se consideraran a los elementos vivos que son los maestros, alumnos y auxiliares, y ocasionalmente familiares de los escolares, éstos grupos marcadamente - distintos por su edad, preparación y función dentro de la sociedad se congregan en el espacio destinado a la enseñanza y con ello a una interrelación constante que modifica y moldea el comportamiento de cada uno de los escolares hasta ésta edad permitido con gran liberalidad por parte de los familiares y amigos de éstos niños se vaya modificando pero básicamente encauzando ésta modificación con un método estudiado por pedagogos y psicólogos para que desde ésta temprana edad, los niños aprendan a convivir en una sociedad compleja en la que sin dejar de sentir la libertad de acción y de expresión si se consideran los derechos de los demás respetándose unos y otros para

una mejor convivencia, a la vez, que se inicia el proceso educativo de las disciplinas principales del saber y se encauzan y practican las habilidades físicas y psíquicas de los alumnos. La programación de juegos y actividades educativas realizadas en grupo es indispensable para que los escolares se percaten de la importancia en la formación de equipos de trabajo y que en muchas ocasiones los resultados se obtengan al tratar de lograr un objetivo dependen no solamente del esfuerzo y aplicación personal sino de la participación y coordinación de más elementos del grupo.

El tercer elemento de la definición complementa el objetivo de la enseñanza y educación y sin él no podría concebirse un logro satisfactorio y sería inútil la existencia y esfuerzo de los otros dos elementos.

Es indispensable tener un plan cuidadosamente estudiado y basado en las múltiples experiencias anteriores de maestros y pedagógos que a través del tiempo van modificando y mejorando los sistemas de enseñanza.

Un programa a seguir debe regir toda institución escolar, sin embargo, éste no debe de ser absolutamente rígido, sino dejar parcialmente en libertad a los maestros para que cada uno de ellos realice las modificaciones pertinentes de acuerdo con las condiciones de cada grupo y si es posible de algunos o de todos los escolares

en particular, es necesario que éstos programas consideren que la enseñanza, disciplina y sentido de la organización social que los escolares van adquiriendo en la escuela se prolongue y apoye en el seno del hogar de los mismos por lo que es conveniente la información a los padres de familia lo que en la escuela se realiza y de la actitud que se espera de ellos y de los escolares cuando éstos llegan a casa.

Los niños especialmente a ésta edad son fuertemente impresionados por los estímulos y motivaciones que los maestros les producen en la escuela, pero muchas veces es más fuerte éste estímulo recibido de los familiares y es impresionante la influencia de estos familiares para que los alumnos se esfuercen y esmeren en sus tareas por lo que deben los profesores y directivos del plantel hacer saber a los familiares la importancia de su presencia y su interés por su labor desarrollada por los escolares en la escuela.

Existen una gran cantidad de definiciones del concepto de jardín de niños, básicamente incluyen los mismos aspectos que en la 2a. definición del diccionario de la lengua española, misma que analizaremos con amplitud, sin embargo, citaremos otras definiciones para dar a conocer la interpretación de los diferentes estudiosos de pedagogía de éste concepto.

Del libro "La Escuela Como Organización" tenemos como definición organizativa : "Ayuntamiento de Maestros y Escolares que es hecho en algún lugar, con voluntad y entendimiento de aprender los saberes.

Lugar propio del trabajo formativo colectivo.

Comunidad activa de maestros y escolares instituida por la familia, y el estado como órgano de la educación para la formación integral de la niñez.

Institución social educadora constituida por la comunidad de maestros y escolares." \*(13)

En la Enciclopedia Universal Ilustrada tenemos -- que la escuela se define : "Como el establecimiento público donde se da a los niños instrucción primaria todo o en parte.

Establecimiento público donde se dá cualquier género de instrucción.

Enseñanza que se dá o se adquiere.

Conjunto de profesores y alumnos de una misma enseñanza.

Método, estilo o gusto peculiar de cada maestro para enseñar.

----  
\*(13) Owens. La Escuela Como Organización. Edit. Santillana. Madrid España 1981. Pp. 76

Doctrina, principios y sistema de autor." \*(14)

En la "Organización de Centros de Enseñanza" - --  
Escuela "En La Actualidad la Voz Escuela Tiene 3 Aceptaciones diferentes a saber .

1.- Lugar (Local, Edificio o Casa) donde se educa o instruye a varios individuos.

2.- Conjunto de Profesores y Alumnos de una misma enseñanza.

3.- La Doctrina o el Sistema que ha impreso a una rama de la ciencia o del arte una dirección determinada.

El 2o. es el fundamental, siendo el 1o. un supuesto necesario y el tercero una aplicación extensiva del mismo." \*(15)

Según Gómez Dacal en su libro "El Centro Escolar" nos define a la escuela como : "Centro Educativo en Sentido Amplio, es todo Establecimiento Destinado a una Tarea Educativa, con Independencia del Nivel y de la Naturaleza de las Enseñanzas que se Impartan"

\*(14) Enciclopedia Universal Ilustrada. Europeo Americana. Edit Espasa-Calpe. S.A. Tomo XX. Impreso en España.

\*(15) Moreno García Y Luis Vivez. "Organización de Centros de Enseñanza" Edit. Zaragoza. México 1982. Pp. 55

En sentido estricto, el concepto escuela, tiende a confundirse comunmente con la escuela, definiéndose, en éste caso, como la institución creada específicamente por la comunidad para el logro de la educación de forma sistemática, sirviéndose de la instrucción como medio fundamental." \*(16)

Durante muchos años las comunidades tanto rurales como urbanas y éstas generalmente muy pequeñas vivieron - en un gran aislamiento y la enseñanza se transmitía de los padres a los niños siguiendo un patrón rígido y sin modificaciones.

Durante el Renacimiento el gran auge de los viajes fomentó el comercio y la producción siguiendo a ésta La Revolución Industrial, la que trajo a su vez el éxodo formidable de la gente de campo a las ciudades, es aquí cuando vemos que aparece la gran necesidad de quién se encargará de la enseñanza de los niños, ya que generalmente los padres en un medio diferente del que por muchas generaciones habían estado acostumbrados y por otra parte - la dedicación casi completa a las labores desarrolladas - en los talleres dejaban sin tiempo libre a los familiares para dedicarse a la enseñanza de sus hijos, hace entonces

-----  
\*(16) Gómez Dacal. El Centro Escolar. Escuela Española. Madrid 1980. Pp. 32



la escuela como una necesidad imperiosa para sustituir la tradicional realizada en épocas anteriores por familiares y vecinos.

Nos referimos en el concepto anterior a las escuelas básicas elementales, sin embargo, las exigencias cada vez mayores de los talleres y la producción industrial -- hacen que la enseñanza escolar se prolongue cada vez más y la evolución y desarrollo tecnológico trae como consecuencia la imperiosa necesidad de la creación de escuelas superiores, éstas a su vez impulsan nuevamente a la industria y se crea un movimiento ascendente en espiral en que el estímulo de un elemento se ve a la vez estimulado por el otro.

No obstante, cabe establecer diferencias sustanciales entre la escuela tradicional, de carácter elitista dogmática, autoritaria, abstracta y uniforme, y el concepto escuela tiende a confundirse comunmente con la escuela definiéndose en éste su versión más actual y renovado : Popular, Liberal, Democrático, Realista y Personalizado.

Junto a ésta serie de rasgos (por lo demás ya presentes en la preocupación, cuando no en la ejecutoria de la escuela activa de comienzos de siglo), el concepto escuela tiene en la actualidad una serie de notas peculiares y, hasta el momento presente, inmediatas :

A) Su complejidad, que es consecuencia de la mayor amplitud de los niveles educativos abarcados, la diversificación de sus instalaciones y la variedad de las actividades que en él se desarrollan.

B) La tendencia a la autonomía, indispensable para llevar a un buen término su proyecto de modelo educativo (autonomía pedagógica) y para atender a los costos que la realización de dicho modelo conlleva (autonomía económica).

C) La participación en los órganos de decisión y gobierno del concepto de todas las personas implicadas de alguna forma en el proceso educativo : Los Profesores, -- Padres y los propios Alumnos.

D) El aumento de las relaciones del concepto con las familias, con las autoridades locales, con otros conceptos, escuela y con las asociaciones representativas de la comunidad.

A continuación vamos a mencionar las **FUNCIONES DE LA ESCUELA :**

A). Sistematización, que implica que la escuela se comporte como seleccionadora de estímulo y contenidos y, también como jerarquizadora de objetivos y medios.

B) Sancionadora de los logros educativos alcanza-

dos por los alumnos por delegación de la sociedad.

C) Profesionalización, que contempla la inserción social de los sujetos.

D) Orientación, como ayuda a los sujetos para que se conozcan a sí mismos y al entorno y puedan proyectar su vida futura.

E) Socialización, que aunque no sea función exclusiva de la escuela, si es importante en orden a hacer consciente la integración del alumno en la sociedad. \*(17)

En el concepto de Sistematización, nosotros debemos de incluir que en las escuelas se rija la enseñanza mediante un método (Sistema) educativo, éste programa, ha sido estudiado, experimentado y modificado de acuerdo con las necesidades de la sociedad, sus adelantos y medios en donde los niños se desarrollan para que sean congruentes con la realidad considerando básicamente el medio, tiempo ó época y posibilidades tanto económicas por parte de la institución educativa como por parte de los familiares -- del escolar, con el objeto de que se correspondan éstas sin causar traumas o complejos, ni resentimientos a los niños sobre todo en ésta edad, en la que son muy suscepti

----  
\*(17) Diccionario de Pedagogía. Escuela Lorenzo Luzuriaga. 2a. Edición. Edit. Losada S.A. Buenos Aires 1981.

bles de interpretar inadecuadamente y en forma exagerada los problemas y dificultades que se le van presentando, especialmente con la convivencia con sus compañeros de grupo, quienes muchas veces, o en algunos casos, alumnos con carácter más fuerte ó provenientes de familias con otro tipo de educación agreden a sus compañeros verbal ó físicamente sin medir ni conocer el daño que causan a los demás.

La Escuela en el carácter de Sancionadora en los logros alcanzados por el alumno es la que va ha retroalimentar con información a los pedagógos que se dedican a la estructuración de los planes de estudio ya que algunas veces los programas no producen los resultados deseados porque básicamente no se logran los objetivos previstos, esto es debido a que muchas veces se generaliza el mismo programa para muchas instituciones, o bien, éste se utiliza durante lapsos muy largos, por que al valorar los maestros que están en comunicación constante y directa con los alumnos deben calificar el resultado de la educación impartida, observar cuidadosamente el comportamiento de los niños logrando o después de un análisis minucioso y llegar a conclusiones razonables y claras para reportarlo a las autoridades superiores, en muchos casos, ésta valoración de resultados es sumamente útil para que cada profesor en particular modifique la enseñanza y su participación en la educación de los escolares, es indiscutible --

que el carácter de los niños esta dado por el patrón genético heredado, pero también es muy importante la forma en que el medio ambiente va influyendo para modificar el comportamiento de los alumnos por lo que la enseñanza tiende básicamente a encauzar el comportamiento de los escolares esto es lo que básicamente muchos pedagogos definen como enseñanza-aprendizaje, los alumnos han aprendido cuando modifican su comportamiento.

El concepto de Profesionalización se refiere a -- que los profesores de los jardines de niños durante su carrera llevan una serie de materias que les permite tener un concepto claro de que el principal objetivo de la enseñanza a ese nivel es integrar al alumno a la sociedad. Durante los primeros 6 años de vida de los niños, están regidos y fuertemente influenciados por la familia y aunque ésta desde el punto de la definición de la sociedad es la unidad de la sociedad misma, no representa desde el punto de vista práctico, la sociedad, ya que ésta es mucho más compleja que la familia y en la que el individuo tiene que enfrentarse a una gran diversidad de caracteres de personas extrañas y muchas veces a problemas que sin la especial consideración de los padres o demás familiares hacia el niño menor tiene éste que enfrentarse a realidades más frías, menos consecuentes y más exigentes, es aquí donde el profesor debe aplicar sus conocimientos profesionales para que esta entrada de los niños a la socie-

## ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

dad no sea tan brusca, sino que con suavidad vaya aceptando los retos y adaptándose a un medio que en ocasiones encontrará hostilidad y en otras un compañerismo sumamente benéfico.

En cuanto a lo que Orientación se refiere es la guía que se les dá a los niños por parte del educador o profesor en las diferentes actividades que va a tener durante su estancia en la escuela, esta guía puede ser en los juegos, en las actividades educativas, en el trabajo en equipo, en el comportamiento que cada uno tiene, ya -- que en ésta etapa del alumno no saben diferenciar los caracteres, y como puede existir el agresivo como existe el pacífico, he aquí donde se les va ayudar a la comprensión de formas de ser y se guiarán para que sus fuerzas y energía las desgasten en otras formas benéficas, también se les orientará para tener responsabilidades y para saber - cuales son sus posibilidades y limitaciones.

La Socialización es un elemento básico con el que se nace y no es una función exclusiva de la escuela, pero en ella se va haciendo hincapié en la convivencia, la --- adaptación y las relaciones sociales que van a tener los niños de acuerdo a los diferentes caracteres que puedan - existir tanto en un grupo, en la familia, en la calle, en la escuela, en la sociedad misma.

En fin, la escuela como agente de integración y -

de control, es un organismo mediador entre el individuo y la sociedad, en cuanto que trasmite normas y valores sociales y de convivencia.

La Escuela como ya se dijo con anterioridad.

Es un organismo complejo en el cual se manejan diversos factores y diferentes objetivos como a continuación analizaremos algunos de éstos que se consideran como básicos en el concepto de Escuela :

A) El pleno desarrollo de la personalidad. Mediante una formación humana integral. En el cual se tratarán las diferentes esferas del individuo como son la cognoscitiva, la motriz y la del lenguaje para que éstas se encuentren en un balance.

B) La adquisición de hábitos intelectuales y de trabajo para que vayan adquiriéndolos desde pequeños y así lograr el buen gusto por los libros, revistas, el arte, etc., hoy en día se toma en cuenta la importancia de la computadora en el desarrollo de los niños.

C) La capacitación para el ejercicio de actividades profesionales, esto vive ahunado a el desarrollo integral y al hábito de las actividades intelectuales y de trabajo, además de que la escuela guía y enseña desde esa edad a tener responsabilidades de las tareas personales.

D) La orientación educativa y profesional de los alumnos a lo largo de su permanencia en el concepto a fin de desarrollar progresivamente el propio criterio para tomar decisiones eficaces y dignas referentes tanto a la vida escolar cuanto a la vida profesional, esto es dar un aprendizaje completo en cuanto se refiere a las esferas y así que los niños puedan tomar decisiones propias al - - abrirles su criterio y darles esa oportunidad y que puedan medir sus posibilidades y limitaciones.

Los conceptos escuela pueden clasificarse en diferentes formas las cuales se denominan tipos de escuela.

A continuación se hará un esquema donde aparecen los diferentes TIPOS DE ESCUELA según sus características sin pretender agotar todas las posibilidades existentes.

**POR SU SITUACION JURIDICA    ESTATALES O PUBLICAS:**

NACIONALES PROVINCIALES  
COMARCALES, MUNICIPALES  
NO ESTATALES O PRIVADAS  
HABILITADAS, LIBRES.

**DE PATRONATO :**

ESCUELAS DE PADRES DE  
FAMILIA.  
IGLESIA.



**FOR RAZONES ORGANIZATIVAS.**

**A) POR RAZONES ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS :**

- UNITARIA
- GRADUADA
- COLEGIOS O GRUPOS  
ESCOLARES
- ESCUELAS COMARCALES
- ESCUELA HOGAR.

**B) POR AMBIENTE GEOGRAFICO :**

- RURAL
- URBANA
- SUBURBIAL O SUBURBANA

**C) POR LA SITUACION DE LA POBLACION :**

- EN EL EXTRANJERO
- PARA EMIGRANTES

**D) POR RAZONES DE URGENCIA SOCIAL :**

- MISIONALES
- AMBULANTES
- POR RADIO, T. V.
- POR CORRESPONDENCIA

**E) POR CARACTER CIRCUNSTANCIAL :**

- DE VERANO
- MATUTINAS-VESPERTINAS
- NOCTURNAS

-DE HORARIO CONTINUO

**POR LAS CARACTERISTICAS DE LOS ALUMNOS**

**A) EDAD DEL ALUMNO :**

- PREESCOLAR : JARDIN DE  
NINOS, MATERNALES,  
PARVULOS
- PRIMARIA : BASICA
- MEDIA O SECUNDARIA
- SUPERIOR, UNIVERSIDAD

**B) SEXO :**

- MASCULINOS
- FEMENINAS
- MIXTAS

**C) APTITUDES (INTELLECTUALES Y/O FISICAS) :**

- NO ESPECIALES
- ESPECIALES
- SUPERDOTADOS
- DEFICIENTES MENTALES
- SENSORIALES
- MOTORES

**D) DE CIRCUNSTANCIAS AFECTIVO-SOCIAL :**

- REFORMATORIOS

-CENTRO DE PROTECCION  
DE MENORES

**POR RAZONES RELIGIOSAS :**

-CONFESIONALES  
-LAICAS  
-NEUTRAS

**POR RAZONES DE ORIENTACION PEDAGOGICA :**

-ACTIVAS  
-DE TRABAJO  
-COOPERATIVAS  
-EXPERIMENTALES  
-PILOTO O MODELO  
-PRACTICAS  
-SOCIALIZADAS \*(8)

**CARACTERISTICAS DEL PERSONAL EDUCATIVO A NIVEL PREESCOLAR**

Para impartir educación es necesario que el personal docente a nivel preescolar, cuente con un perfil específico.

**PERFIL DEL DOCENTE EN PREESCOLAR :**

Es muy importante el factor de vocación en la per

----  
\*(18) Diccionario de Las Ciencias de la Educación. Publicaciones Diagonal Santillana. Para Profesores. --- Tomo I. Nuevas Técnicas Educativas, S.A México 1985

sona que va a desempeñar el papel de la educación en el niño preescolar, también son muy importantes las diferentes características :

La Educadora debe tener una amplia cultura general, ya que con ésta va a alimentar una vida que se inicia.

La Educadora debe gozar de una buena salud tanto mental como física, ya que ella va a ofrecer una imagen buena para cumplir con su papel de animadora y va a poder cumplir con su obligación y responsabilidad adquirida.

La Educadora debe poseer el sentimiento estético para percatarse del arte que hacen los niños y dirigirlos adecuadamente.

La Educadora debe ser dinámica y laboriosa ya que los niños por naturaleza son dinámicos y laboriosos, la educadora debe tener éstas características porque ella es como otra más en el grupo.

La Educadora debe ser alegre, los niños por naturaleza son imitadores y esto hace que sean optimistas para la realización de sus actividades.

La Educadora será prodiga en bondades por su labor y contacto con las personas de la comunidad donde trabaja.

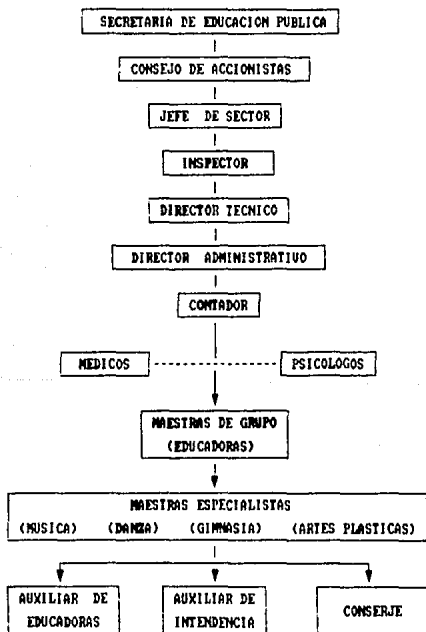
Como otra de las características principales, la educadora debe ser paciente en cuanto al trato con los niños, así como en las actividades que va a dirigirles.

La Educadora debe ser una verdadera trabajadora social, para detectar los problemas y forma de vida de los niños y poder así ayudar a que los niños superen dichos problemas y entender sus comportamientos y personalidades.

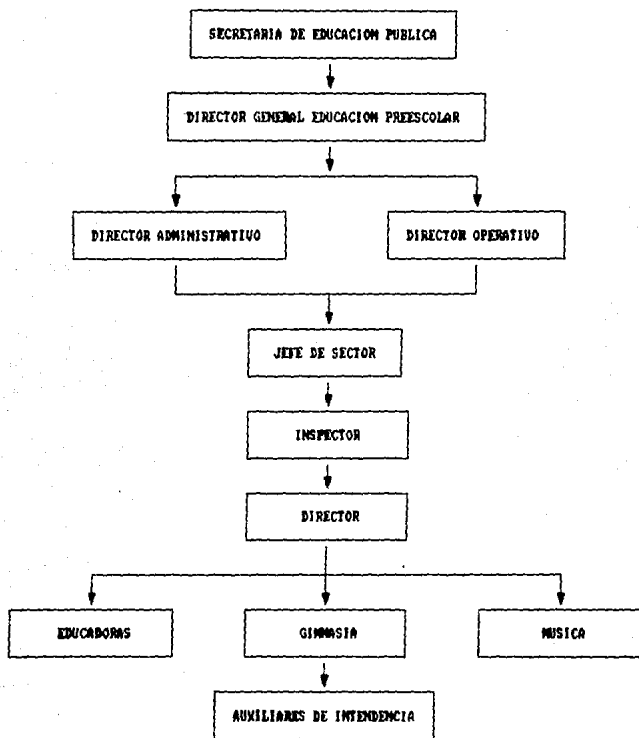
## ORGANIZACIÓN DE LOS JARDINES DE NIÑOS

Para introducir adecuadamente un programa de reclutamiento y selección es de gran importancia mostrar brevemente la organización a grandes rasgos tanto de instituciones básicas privadas como de las instituciones básicas públicas.

### ORGANIGRAMA DE INSTITUCIONES PRIVADAS



## ORGANIGRAMA DE INSTITUCIONES PUBLICAS



En base a dichos organigramas podemos comparar -- que son diferentes en cuanto a su organización y por lo -

tanto también lo son en el modo de reclutar y seleccionar al personal idóneo para la institución.

Con lo que respecta a las instituciones básicas - públicas el reclutamiento y selección se realiza a principios de la carrera ya que en su terminación, la plaza vacante o la creación de una nueva es ocupada inmediatamente por los egresados de la Escuela Nacional Para Maestras de Jardines de Niños.

En las instituciones básicas privadas nos hemos dado cuenta que no llevan un método de reclutamiento y selección adecuado; puesto que no hay interés a lo que se refiere al perfil del educador, así como tampoco a los estudios profesionales que se requieren para la importante tarea de impartir la educación preescolar.

Para que una institución educativa, realmente funcione, es necesario llevar a cabo el Proceso Administrativo, el cual iremos mencionando:

La PLANEACION es sumamente importante ya que hace posible la utilización de todos los elementos y actividades; coordinándolos ordenadamente para llegar al objetivo fijado, que en éste caso se refiere a la mejor Educación del preescolar. Usando los esfuerzos únicamente requeridos y apropiados en el mínimo posible de tiempo.

Para ésto es importante hacer un estudio y análisis



sis del medio ambiente y de la ubicación de la institución, así como de los medios económicos y de los recursos existentes.

Para hacer un análisis minucioso de PLANEACION -- nos basamos en la Pirámide de Koontz y O'Donell de su libro "Administración" \*(19)

Los PROPOSITOS O MISIONES de la institución es la de impartir una educación.

El OBJETIVO de la organización educativa es la de guiar o educar al preescolar lo mejor y más completo posible para alcanzar un mejor desarrollo tanto emocional como psicológico, físico y social.

Las ESTRATEGIAS a utilizar para ese objetivo van a ser las de reclutar y seleccionar adecuadamente al personal que va a impartir dicha educación, por medio de la creación de un método.

Las POLITICAS van a ser impartidas por la escuela para orientar la educación que se va a dar, estas secuencias de la enseñanza deberán ser cronológicas para obtener un mejor nivel académico, de preferencia deberán ser por escrito y periódicamente revisadas por el Director de la institución.

Los PROGRAMAS se realizan de acuerdo a la Secretaría

ría de Educación Pública, son flexibles de acuerdo al grado y necesidades del grupo.

Los PRESUPUESTOS son de gran importancia ya que de acuerdo a los recursos económicos y existentes, se va a planear como va a funcionar el plantel.

La ORGANIZACION nos va a servir para integrar todos los elementos con que cuenta la organización educativa.

En ésta fase del proceso administrativo es cuando nuestra escuela empieza a funcionar como tal, puesto que ya se han ordenado y planeado los elementos anteriormente mencionados.

Es importante que en esta etapa se conozcan tanto los maestros como los alumnos, y así como todo el personal que labora en la institución, con el fin de que todos estén encaminados al mismo objetivo.

En la etapa que se está mencionando se puede observar que toma gran relevancia el conocimiento del objetivo fundamental ya fijado en la fase de planeación. En las páginas 87 y 88 se muestran las diferentes formas de organizaciones educativas, dichos organigramas son de -

----

\* (19) Kocntz Y O'Donell. "Administracion" 8a. Edición Edit. MC. Graw Hill. México D.F. Pp 103

gran interés porque señalan : Quien delega autoridad, asignan al personal especializado y las funciones de cada uno.

La **DIRECCION** nos proporciona el camino para alcanzar los objetivos previstos por medio del personal que se encuentra en la organización educativa, con la debida utilización de los recursos materiales y técnicos existentes.

Aquí, la(s) persona(s) encargada(s) de tomar decisiones de ella(s) va a depender el éxito de la institución, puesto que son las encargadas de manejar todo lo referente a la escuela; a los maestros que lleven a cabo sus labores, el buen uso de los materiales, y las secuencias de los programas elaborados con anticipación para la buena educación de los párvulos

En caso de que exista alguna falla en el uso de éstos, es necesario recurrir a un adiestramiento o capacitación del personal para que cumplan sus cometidos y deberes con puntualidad, responsabilidad, iniciativa y esmero.

Para que exista formalidad en la escuela, se requiere utilizar escritos dando especificaciones precisas para evitar confusiones tanto de directores, de educadores como de padres de familia, existiendo así una comuni-

El CONTROL es la comparación de lo Ejecutado con lo Planeado, es por esto que ésta fase no debe pasar por desapercibida, ya que en las instituciones educativas así como en otro tipo de instituciones u organizaciones existen métodos correctivos de planes o programas, así como de políticas u objetivos. En algunas ocasiones hay que hacer reformas por la falta de alcances de objetivos.

En el caso de la educación podemos hablar del tipo de control como el mejoramiento del tiempo del desarrollo o resultado de la adquisición de conocimientos del -- preescolar por lo que se utilizan formas evaluatorias infantiles de desarrollo y la observación directa del educador, anotando un diario individual del comportamiento de cada niño, así como existe el mejoramiento de la calidad del personal docente por medio del reclutamiento y selección.

Como podemos observar, para diseñar en las instituciones básicas privadas a nivel preescolar un método de reclutamiento y selección de personal, es necesario -- seguir una serie de procedimientos adecuados para que en realidad exista la selección más acertada de la vacante -- para la organización.

1.- Recurrir a las fuentes ya sean internas ó externas para reclutar a los candidatos, en nuestro caso -- las más usuales para nuestro interés serán :

= Visitar instituciones de enseñanza superior, especializadas en educación preescolar, en las cuales se manejaría la bolsa de trabajo, pancartas, volantes.

- En otro caso se recurre a las recomendaciones de amistades, conocidos ó parientes.

- Se pueden solicitar vacantes por medio de las - agencias de empleo, periódico ó solicitudes espontáneas.

- Habiendo recurrido a dichas fuentes, se aclara que el candidato deberá presentarse con título y cédula - profesional.

2.- En cuestión de reclutamiento y selección de - maestros para impartir educación preescolar, es de suma importancia aplicarles un exámen medico riguroso, puesto que están en contacto directo con los menores, así como el no tener ningún defecto físico ya que a ésta edad los niños imitan todo tipo de acciones que observan.

3.- Aplicación de exámenes psicométricos, psicológicos, manuales, principalmente para conocer si el individuo está realmente capacitado para impartir una adecuada educación preescolar.

4.- Entrevista con el director del plantel, para ver el desenvolvimiento de la persona y darse cuenta de - la capacidad para poder llevar a cabo la educación de los

preescolares.

5.- Verificar que la solicitante haya dado información personal verídica.

6.- Comprobar que los documentos requeridos estén al corriente y completos de acuerdo a la institución.

7.- Seleccionar al candidato que haya cumplido -- con los requisitos solicitados.

8.- Inducirlo adecuadamente en su área de trabajo explicándole claramente las actividades a realizar.

## CAPITULO IV

### CASO PRACTICO

#### DETERMINACION DEL UNIVERSO

Para determinar nuestro Universo del trabajo de investigación de campo, como primer paso nos fijamos dónde queríamos llegar, es por ello que elegimos realizar dicha investigación en Instituciones privadas a nivel preescolar incorporadas a la Secretaría de Educación Pública. (SEP).

Para la recopilación de los datos, nos dirigimos a las fuentes de información mas adecuadas y recientes de la Secretaría de Educación Pública ; la Subdivisión de esta Dependencia encargada de llevar el control del registro de las Instituciones educativas a nivel preescolar se encuentra ubicada en Calzada de Tlalpan # 184, Viaducto Tlalpan, en la cual nos facilitaron el directorio que emite la Dirección de Operación de Jardines de Niños, publicado en 1988 ; de esta manera conocimos el Universo de los Jardines de Niños privados incorporados a la Secretaría de Educación Pública, dentro del Distrito Federal.

Los datos que se manejan en este directorio son los siguientes :

- Clave de la Secretaría de Educación Pública.

- Clave particular.
- Nombre de la Institución educativa.
- Dirección, Colonia, Código Postal, Teléfono.
- Número de grupos existentes en cada una de las Instituciones.

Los datos necesarios para nuestra investigación los obtuvimos del directorio y son los siguientes :



## DIRECTORIO

### DIRECTORIO DE JARDINES DE NIÑOS PARTICULARES INCORPORADOS A LA S. E. P.

CLAVE OFICIAL CLAVE PARTICULAR	NOMBRE	DIRECCION TELEFONO
-----------------------------------	--------	-----------------------

- 1 -

P-420 09PJNO847 P	"KINDERSEL"	Odisea # 10 Lomas Axiomatla C.P. 01820 Tel. 651-21-22
----------------------	-------------	--

Total de Grupos : 3

- 2 -

P-227 09PJNO177 Q	"WILLIAMS"	Las Flores # 251 Tlacopac C.P. 01040 Tel. 548-25-71
----------------------	------------	--

Total de Grupos : 3

- 3 -

P-367 09PJNO849 N	"DRA. O'BRIEN HARRIS"	Luz y Fuerza # 77 Las Aguilas C.P. 01710 Tel. 593-05-07
----------------------	--------------------------	--

Total de Grupos : 2

- 4 -

P-442 09PJN1313 K	"CENTRO DE EDUCACION CREATIVA"	Corregidora # 57 Tlacopac C.P. 01040 Tel. 593-57-96
----------------------	--------------------------------------	--

Total de Grupos : 1

- 5 -

P-108  
09PJNO180 D

"MIGUEL ANGEL"

Iztlaccihuatl #239  
Florida  
C. P. 01830  
Tel. 534-40-90

Total de Grupos : 5

- 6 -

P-155  
09PJNO189 V

"EL PEDREGAL"

Pedernal # 472  
Jardines del Pedra  
gal  
C. P. 01900  
Tel. 568-13-04

Total de Grupos : 11

- 7 -

P-371  
09PJNO267 I

"INSTITUTO  
EDUCATIVO  
OLINCA"

Altavista # 130  
San Angel  
C. P. 01060  
Tel. 548-23-01

Total de Grupos : 6

- 8 -

P-427  
09PJNO846 Q

"ABC"

Calle 21 # 153  
Prohogar  
C. P. 02600  
Tel. 355-94-43

Total de Grupos : 4

- 9 -

P-404  
09PJNO268 H

"CENTRO ESCOLAR  
INSTITUTO LA  
PAZ S. C. "

Av. Maestros # 464  
Nva. Sta. Maria  
C. P. 02800  
Tel. 556-68-04

Total de Grupos : 5

- 10 -

P-424  
09PJNO83 N

"CENTRO FEDAGO  
GICO JEAN  
PIAGET"

Piñón # 168  
Nva. Sta. María  
C.P. 02800  
Tel. 355-03-83

Total de Grupos : 3

- 11 -

P-83  
09PJNO187 X

"VILLA DE COR-  
TES S.C."

Rubén M. Campos  
No. 2608  
Villa de Cortés  
C.P. 03530  
Tel. 579-09-36

Total de Grupos : 5

- 12 -

P-231  
09PJNO118 W

"MAGO DE OZ

Paz Montes de  
Oca # 45  
General Anaya  
C.P. 03340  
Tel. 588-35-19

Total de Grupos : 5

- 13 -

P-374  
09PJNO277 P

"ROSARIO  
CASTELLANOS"

Rumania # 110  
Portales  
C.P. 03300  
Tel. 539-83-76

Total de Grupos : 5

- 14 -

P-382  
09PJNO169 H

"PRINCESS"

Av. Emiliano  
Zapata # 360  
Vértiz Narvarte  
C.P. 03310  
Tel. 688-49-87

Total de Grupos : 4

- 15 -

P-216  
09PJNO169 H

"BUCKINHAM"

Xochicalco # 25  
Narvarte  
C.P. 03020  
Tel. 519-25-69

Total de Grupos : 4

- 16 -

P-309  
09PJNO165 L

"CAPULLITOS DE  
MEXICO"

Palenque # 229 B  
Narvarte  
C.P. 03020  
Tel. 543-98-99

Total de Grupos : 3

- 17 -

P-372  
09PJNo271 V

"SALSBURGO"

Yácatas # 417  
Narvarte  
C.P. 03020  
Tel. 526-70-84

Total de Grupos : 3

- 18 -

P-138  
09PJNO181 C

"CORAZON DE  
MARIA"

Nueva York # 64  
Nápoles  
C.P. 03810  
Tel. 523-67-93

Total de Grupos : 3

- 19 -

P-225  
09PJNO155 E

"LA FLORIDA"

Indiana # 165  
Ampliación Nápoles  
C.P. 03810  
Tel. 543-14-23

Total de Grupos : 4

- 20 -

P-360  
09PJNO002 A

"ANEXO ESCUELA  
PRIMARIA  
AMERICAN"

Calle 3 # 35  
Sn. Pedro de los  
Pinos  
C.P. 03800  
Tel. 515-35-87

Total de Grupos : 4

- 21 -

P-381  
09PJNO276 Q

"COLEGIO  
BRITANICO"

Alabama # 224  
Nápoles  
C.P. 03810  
Tel. 523-46-90

Total de Grupos : 5

- 22 -

P-70  
09PJNO179 Q

"ANEXO A LA  
UNIVERSIDAD  
MOTOLINIA"

Oregon # 739  
Del Valle  
C.P. 03100  
Tel. 543-49-29

Total de Grupos : 6

- 23 -

P-355  
09PJNO003 Z

"CAROL BAUR"

Valle Arizpe 24 A  
Del Valle  
C.P. 03100  
Tel. 552-34-35

Total de Grupos : 3

- 24 -

P-384  
09PJNO201 Z

"AIDA CASTRO  
BRITO"

Rébsamen # 112  
Narvarte  
C.P. 03020  
Tel. 543-58-44

Total de Grupos : 3

- 25 -

P-204  
09PJNO182 B

"JUAN BOSCO"

Pilares # 218  
Del Valle  
C.P. 03100  
Tel. 575-96-07

Total de Grupos : 5

- 26 -

P-238  
09PJNO193 M

"EMERSON"

Gabriel Mancera  
# 1639  
Del Valle  
C.P. 03100  
Tel. 688-61-94

Total de Grupos : 6

- 27 -

P-239  
09PJNO170 X

"SAENZ DE  
SICILIA"

Nicolas San Juan  
No. 1515  
Del Valle  
C.P. 03100  
Tel. 688-61-94

Total de Grupos : 2

- 28 -

P-377  
09PJNO273 T

"AVANTE"

Amores # 1620  
Del Valle  
C.P. 03100  
Tel. 524-69-28

Total de Grupos : 7

- 29 -

P-418  
09PJNO004 Z

"CENTRO PEDAGO  
GIGO"

López Cotilla 1807  
Del Valle  
C.P. 03100  
Tel. 524-97-95

Total de Grupos : 3

- 30 -

P-426  
09PJNO845 R

"JARDIN DE NIÑOS  
INTERAMERICANO  
A.C."

Patricio Sáenz  
1647  
Del Valle  
C.P. 03100  
Tel. 524-75-63

Total de Grupos : 2

- 31 -

P-333  
09PJNO192 I

"EL VERGEL"

José Ma. Velasco  
No. 65  
San Jose Insurg.  
C.P. 03900  
Tel. 593-61-19

Total de Grupos : 2

- 32 -

P-184  
09PJNO168 I

"ELENA ESPINOZA  
BEREA A.C."

Anzures # 923  
Del Valle  
C.P. 03100  
Tel. 575-19-13

Total de Grupos : 7

- 33 -

P-184  
09PJNO185 Z

"NACIONAL  
EDUCATIVA"

Matias Romero 1126  
Del Valle  
C.P. 03100  
Tel. 559-03-25

Total de Grupos : 3

- 34 -

P-349  
09PJNO173 U

"ENRIQUE  
REBSAMEN"

Pestalozzi # 853  
Narvarte  
C.P. 03020  
Tel. 543-46-40

Total de Grupos : 1

- 35 -

P-376  
09PJNO275 R

"LAS PALOMAS"

Rébsamen # 708  
Del Valle  
C.P. 03100  
Tel. 536-71-75

Total de Grupos : 3

- 36 -

P-402  
09PJNO472 S

"MONTPELLIER"

Pitágoras # 586  
Narvarte  
C.P. 03020  
Tel. 543-35-80

Total de Grupos : 3

- 37 -

P-414  
09PJNO016 D

"DEL VALLE"

Aniceto Ortega 954  
Del Valle  
C.P. 03100  
Tel. 575-03-62

Total de Grupos : 3

- 38 -

P-407  
09PJNO281 B

"ESCUELA BELMAR  
A.C."

Peonia # 39  
Xotepingo  
C.P. 04620  
Tel. 689-11-63

Total de Grupos : 3

- 39 -

P-417  
09PJNO18 B

"CENTRO EDUCA-  
TIVO EXEA"

Eje 10 Sur # 49  
Los Reyes  
C.P. 04000  
Tel. 544-63-56

Total de Grupos : 2



- 40 -

P-369  
09PJNO264 L

"CASTILLO DE  
BUCKINGHAM"

Hidalgo # 237  
Del Carmen  
C.P. 04100  
Tel. 554-30-86

Total de Grupos : 4

- 41 -

P-436  
09PJNO1309 Y

"WELLINGTON"

Cerro del Ostate  
No. 341  
Pedregal de San  
Francisco  
C.P. 043020  
Tel. 554-91-92

Total de Grupos : 2

- 42 -

P-441  
09PJN1310 N

"ESCUELA PREES-  
COLAR ARISTIDES  
QUILLET"

Rancho La Laguna  
No. 122  
Sta. Cecilia  
C.P. 04930  
Tel. 671-13-43

Total de Grupos : 3

- 43 -

P-445  
09PJN1311 N

"AMANECER S.C."

Rancho San Mateo  
No. 1  
Sta. Cecilia  
C.P. 04930  
Tel. 671-58-35

Total de Grupos : 4

- 44 -

P-432  
09PJN489 S

"CAMPESTRE DE  
MEXICO"

La Bolsa # 456  
Contadero  
C.P. 05500  
Tel. 915-812-06-10

Total de Grupos : 2

- 45 -

P-264  
09PJNO157 C

"BERTHA VON  
GLUMMNER"

Puebla # 413  
Roma Norte  
C.P. 06700  
Tel. 553-38-11

Total de Grupos : 3

- 46 -

P-305  
09PJNO158 B

"NINOS DE  
MEXICO"

Querétaro # 151  
Roma Norte  
C.P. 06700  
Tel. 584-02-69

Total de Grupos : 11

- 47 -

P-435  
09PJNO291 I

"INSTITUTO  
PEDAGOGICO  
SUPERIOR S.C."  
ANEXO CAMARA  
DE COMERCIO

Guanajuato # 69  
Roma Norte  
C.P. 06700  
Tel. 574-35-71

Total de Grupos : 3

- 48 -

P-15  
09PJNO162 Q

"INSTITUTOS  
ASOCIADOS  
AMADOS"

Bajío # 313  
Roma Sur  
C.P. 06760  
Tel. 564-37-40

Total de Grupos : 5

- 49 -

P-154  
09PJNO160 Q

"CONDESA"

Tlaxcala # 105  
Roma Sur  
C.P. 06760  
Tel. 564-24-73

Total de Grupos : 3

- 50 -

P-271  
09PJNO161 P

"INGLATERRA,  
A.C."

Tlacotalpan # 26  
Roma Sur  
C. P. 06760  
Tel. 564-26-97

Total de Grupos : 4

- 51 -

P-68  
09PJNO151 I

"ESCUELA DE LA  
CIUDAD DE  
MEXIO

Cedro # 89  
Sta. Ma. La Ribera  
C. P. 06400  
Tel. 547-25-63

Total de Grupos : 4

- 52 -

P-27  
09PJNO153 G

"ANGLO ESPANOL,  
A.C."

Sadi Carnot # 23  
San Rafael  
C. P. 06470  
Tel. 535-37-57

Total de Grupos : 16

- 53 -

P-232  
09PJNO156 D

"ALITAS"

Río Po # 9  
Cuauhtémoc  
C. P. 06500  
Tel. 528-52-27

Total de Grupos : 2

- 54 -

P-437  
09PJN1305 B

"NUEVOS  
HORIZONTES"

Norte 70 # 7810  
Salvador Díaz M.  
C. P. 07400  
Tel. 781-25-65

Total de Grupos : 5

- 55 -

P-437  
09PJNO001 B

"MADAME CURIE"

Paranagua # 1110  
Zacatenco  
C.P. 07360  
Tel. 586-13-06

Total de Grupos : 2

- 56 -

P-166  
09PJNO137 p

"O VALLE  
MONDAY"

Massie H. # 265  
San José de la  
Escalera  
C.P. 07320  
Tel. 586-51-69

Total de Grupos : 7

- 57 -

P-217  
09PJNO138 Q

"LINDAVISTA"

Mollendo # 907  
Lindavista  
C.P. 07300  
Tel. 774-45-24

Total de Grupos : 5

- 58 -

P-292  
09PJNO141 B

"ANEXO AL  
COLEGIO  
TEPEYAC"

Penabuco # 185  
Lindavista  
C.P. 07300  
Tel. 586-03-89

Total de Grupos : 8

- 59 -

P-408  
09PJNO839 G

"GUADALUPE"

Managua # 852  
Lindavista  
C.P. 07300  
Tel. 586-82-65

Total de Grupos : 6

- 60 -

P-421  
098PJN0839 G

"HEIDY"

Norte 5-A # 4530  
Defensores de la  
República  
C.P. 07780  
Tel. 368-05-05

Total de Grupos : 3

- 61 -

P-401  
09PJN0236 P

"INSTITUTO  
EDUCACIONAL  
PALAFOX"

Boca del Río # 7  
Fracc. de Acueduc-  
to de Guadalupe  
C.P. 07270  
Tel. 391-04-86

Total de Grupos : 2

- 62 -

P-406  
09PJN0282 A

"FEDERICO  
FROEBEL"

Pedro Nolasco # 6  
Cuahtepec  
Barrio Alto  
C.P. 07000

Total de Grupos : 2

- 63 -

P-261  
09PJN0174 T

"LUCY"

Playa Manzanillo  
No. 349  
Reforma Iztacci-  
huatl  
C.P. 08810  
Tel. 696-56-88

Total de Grupos : 5

- 64 -

P-419  
09PJN0837 I

"VICKY"

Playa Guitarrón  
No. 245  
Reforma Iztacci-  
huatl  
C.P. 08810  
Tel. 579-17-16

Total de Grupos : 4

- 65 -

P-368  
09PJN0241 A

"INSTITUTO MA.  
P. DE ALVARADO"

Sur 20 # 235  
Agricola Oriental  
C.P. 08500  
Tel. 558-11-10

Total de Grupos : 4

- 66 -

P-410  
09PJN0518 X

"COLIBRI"

Conmutador # 135  
Ampliación Sinatel  
C.P. 09470  
Tel. 672-88-70

Total de Grupos : 3

- 67 -

P-392  
09PJN0234 R

"MA. ALESANDRI"

Boulevard Capri #70  
Lomas Estrella  
C.P. 09890  
Tel. 581-32-35

Total de Grupos : 3

- 68 -

P-439  
09PJN1304 C

"JOSE MARIA  
MORELOS"

Sn Francisco s/n  
Granjas Estrella  
C.P. 09880  
Tel. 581-63-82

Total de Grupos : 4

- 69 -

P-425  
09PJN0836 J

"BURBUJITA"

Morelos # 21  
Barrio San Pablo  
C.P. 09000  
Tel. 581-63-82

Total de Grupos : 5

- 70 -

P-438  
09PJNO1306 A

"JUANA DE ARCO"

Av. Privada Buena  
Vista # 3  
Barranca Seca  
C. P. 10910  
Tel. 568-45-49

Total de Grupos : 3

- 71 -

P-36  
09PJNO142

"INSTITUTO  
MORALES"

Golfo de Campeche  
No. 17  
Tacuba  
C. P. 11410  
Tel. 399-48-88

Total de Grupos : 3

- 72 -

P-400  
09PJNO239 M

"MARIEL"

Laguna de San  
Cristobal # 63  
Anáhuac  
C. P. 11320  
Tel. 531-91-46

Total de Grupos : 3

- 73 -

P-66  
09PJNO145 V

"ING. LUIS  
VALLARTA"

Sierra Gamon # 105  
Lomas de  
Chapultepec  
C. P. 11000  
Tel. 540-54-17

Total de Grupos : 6

- 74 -

P-11  
09PJNO167 J

"MA. MONTESSORI"

Benjamin Franklin  
No. 64  
Escandón  
C. P. 11800  
TEL. 515-67-06

Total de Grupos : 6

- 75 -

P-9  
09PJNO150 J

"FRANCES  
PASTEUR"

Shiller \$ 139  
Chapultepec  
Morelos  
C.P. 11560  
Tel. 250-59-96

Total de Grupos : 2

- 76 -

P-226  
09PJNO146

"LUPITA"

Av. Thiers # 231  
Anzures  
C.P. 11590  
Tel. 545-95-86

Total de Grupos : 4

- 77 -

P-307  
09PJNO147 W

"NUEVO JARDIN  
DE NINOS  
MEXICO"

Av. Polanco # 80  
Polanco  
C.P. 11560  
Tel. 531-35-59

Total de Grupos : 8

- 78 -

P-396  
09PJNO088 X

"HESPERIA"

Campos Eliseos #90  
Chapultepec  
Morales  
C.P. 11560  
Tel. 531-90-14

Total de Grupos : 4

- 79 -

P-58  
09PJNO007 W

"LICEO FRANCO  
MEXICO"

Av. Homero # 1521  
Polanco  
C.P. 11560  
Tel. 540-42-92

Total de grupos : 4



- 80 -

P-434  
09PJN1808 Z

"ROSARIO  
CASTELLANOS"

Atizapán # 63  
Vergel  
C.P. 14350  
Tel. 677-39-63

Total de Grupos : 3

- 81 -

P-444  
09PJNO1815

"CIRCULO  
INFANTIL"

Insurgentes # 4223  
Tlalpan  
C.P. 14350

Total de Grupos : 3

- 82 -

P-10  
09PJNO272 Q

"LESTONAC"

Cafetales # 140  
Ex-Hacienda de  
Coapa  
C.P. 14350  
Tel. 594-91-81

Total de Grupos : 4

- 83 -

P-405  
09pjno269 G

"MI PEQUENO  
MUNDO"

Fernando Iglesias  
Calderón  
Ret. 1 # 11  
Jardín Balbuena  
C.P. 15900  
Tel. 571-10-69

Total de Grupos : 7

- 84 -

P316  
09PJNO198 C

"FLORIDA"

Av. Genaro García  
No. 363  
Jardín Balbuena  
C.P. 15900  
Tel. 552-40-32

Total de Grupos : 2

- 85 -

P-323  
09PJNO200 A

"AMERICA"

Jesús Galindo y  
Villa Ret. 15 # 4  
Jardín Balbuena  
C. P. 15900  
Tel. 571-13-70

Total de Grupos : 3

- 86 -

P-363  
09PJNO835 K

"INSTITUTO  
JORGE  
WASHINGTON"

Av. Del Taller  
No. 472  
Jardín Balbuena  
C. P. 15900  
Tel. 571-16-04

Total de Grupos : 3

- 87 -

P-370  
09PJNO843 T

"MARGARITA MAZA  
DE JUAREZ S. C."

Plaza de los  
Faroles # 36  
Jardines del Sur  
C. P. 16050  
Tel. 553-18-41

Total de Grupos : 5

- 88 -

P-446  
09PJNO011

"ADOLFO LOPEZ  
MATEOS"

Dantiles # 70  
Jardines del Sur  
C. P. 16050  
Tel. 676-77-23

Total de Grupos : 4

\* (20)

-----  
\*(20)

Directorio de la Secretaria de Educación Pública.  
Instituciones a Nivel Preescolar.

## NUESTRA SISTEMÁTICA

Si una muestra consiste del 1 % del universo, sería posible seleccionar al azar al primer elemento de entre los 100 primeros elementos, y después seleccionar a través del resto de la lista a cada elemento que ocurra a una distancia de cien elementos con respecto al primero que se selecciona. Esta sería una muestra sistemática, la cual es equivalente a una muestra aleatoria simple cuando los elementos en el universo están ordenados al azar.

\*(21).

Para sacar el número de escuelas a entrevistar de la premuestra, se recurrió al método aleatorio por proporción, ya que el universo resulta demasiado pequeño para aplicar la fórmula general. La proporción que consideramos conveniente por el tamaño del universo fué el 10 %, es por ello que entrevistamos a ocho escuelas a nivel preescolar y de esto obtuvimos muy buenos resultados, pudimos verificar nuestra hipótesis de que en las instituciones básicas primarias a nivel preescolar, no se lleva a cabo el método de reclutamiento y selección de personal docente.

A continuación realizamos diversos estudios de las respuestas obtenidas de nuestros cuestionarios.

-----  
\*(21) Estadística para Administración y Economía. Men - denhall/Reinmuth. Grupo Editorial Iberoamericana México 1981. Pp 162

## ENTREVISTA

ESCUELA No. 24 "AIDA CASTRO BRITO"

- 1.- Cuenta la Institución educativa con un organigrama ?  
NO
- 2.- Quién realiza la selección y el reclutamiento en la Institución educativa ?  
LA DIRECTORA
- 3.- Indique los pasos principales del reclutamiento y selección de personal, que se desarrollan en su Institución ?  
VER TODOS LOS DOCUMENTOS Y PAPELES PROFESIONALES QUE SE SOLICITAN Y DE ACUERDO AL PROMEDIO DE CALIFICACIONES Y CARTAS DE RECOMENDACION SE ACEPTA AL SOLICITANTE.
- 4.- Que fuentes de reclutamiento utiliza ?  
PERIODICO, AMISTADES, PANCARTAS.
- 5.- Al reclutar al personal académico, cuáles son las condicionantes básicas que se le solicitan ?  
BUEN PROMEDIO EN CALIFICACIONES ESCOLARES.
- 6.- Cuenta la Institución con tests o pruebas de empleo - específicos al puesto ?  
NO

- 7.- Cuáles son los tests que aplica para la selección del personal docente ?
- NINGUNO
- 8.- En el proceso de reclutamiento y selección, existe alguna persona en específico, que lleve a cabo la fase de la entrevista, quién es y su cargo ?
- NO EXISTE NINGUNA PERSONA QUE LLEVE A CABO LA ENTREVISTA, A VECES LA HACE EL DIRECTOR Y A VECES LA SECRETARIA.
- 9.- Ya seleccionado el candidato idóneo, se le da una inducción al candidato ? como es ?
- NO
- 10.- En la Institución se lleva a cabo la valuación individual del personal docente a nivel preescolar ?
- NO SE LLEVA A CABO PROFESIONALMENTE, SE VALUA SEGUN LOS RESULTADOS DE LOS NIÑOS.
- 11.- Qué factores toman en cuenta para la evaluación ?
- QUE LOS NIÑOS HAYAN APRENDIDO LO DEL PROGRAMA.
- 12.- Cómo se realiza la actualización del personal docente en su Institución ?
- POR MEDIO DE CURSOS DEL PROGRAMA DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.

## ENTREVISTA

ESCUELA No. 13 "ROSARIO CASTELLANOS"

- 1.- Cuenta la Institución educativa con un organigrama ?  
NO
- 2.- Quién realiza la selección y el reclutamiento en la Institución educativa ?  
EL DIRECTOR
- 3.- Indique los pasos principales del reclutamiento y selección de personal, que se desarrollan en su Institución ?  
CITAR AL VACANTE, PRESENTACION DE DOCUMENTOS Y DE ACUERDO A ESTO SE EMPLEA O NO
- 4.- Que fuentes de reclutamiento utiliza ?  
ANUNCIOS EN EL PERIODICO
- 5.- Al reclutar al personal académico, cuáles son las condicionantes básicas que se le solicitan ?  
BUEN PROMEDIO ACADEMICO, BUENA PRESENTACION PERSONAL, SABER INGLES.
- 6.- Cuenta la Institución con tests o pruebas de empleo - específicos al puesto ?  
NO

7.- Cuáles son los tests que aplica para la selección del personal docente ?

NINGUNO

8.- En el proceso de reclutamiento y selección, existe alguna persona en específico, que lleve a cabo la fase de la entrevista, quién es y su cargo ?

NO, YA QUE NO SE HACE ENTREVISTA.

9.- Ya seleccionado el candidato idóneo, se le da una inducción al candidato ? como es ?

SE LE LLEVA A CONOCER LAS INSTALACIONES Y SU SALON DE TRABAJO.

10.- En la Institución se lleva a cabo la valuación individual del personal docente a nivel preescolar ?

REALMENTE NO, SE LLEVA A CABO MUY SUPERFICIALMENTE SEGUN LA PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA.

11.- Qué factores toman en cuenta para la evaluación ?

LA ASISTENCIA Y LA PUNTUALIDAD.

12.- Cómo se realiza la actualización del personal docente en su Institución ?

POR MEDIO DE CURSOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.

## ENTREVISTA

### ESCUELA No. 55 "MADAME CURIE"

- 1.- Cuenta la Institución educativa con un organigrama ?  
NO, PERO SE CONOCE PERFECTAMENTE LOS PUESTOS QUE OCUPAN CADA UNA DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN AQUI.
  
- 2.- Quién realiza la selección y el reclutamiento en la Institución educativa ?  
LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION
  
- 3.- Indique los pasos principales del reclutamiento y selección de personal, que se desarrollan en su Institución ?
  - LLENAR UNA SOLICITUD
  - ENTREVISTA CON LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION
  - UN DIA DE PRACTICA
  - LLAMAN POR TELEFONO
  - ENTREVISTA FINAL Y POR ULTIMO CONTRATACION
  
- 4.- Que fuentes de reclutamiento utiliza ?  
FUENTES INTERNAS- RECOMENDACION DEL MISMO PERSONAL  
FUENTES EXTERNAS- PONEN ANUNCIOS EN EL PERIODICO
  
- 5.- Al reclutar al personal académico, cuáles son las condicionantes básicas que se le solicitan ?
  - TITULO
  - CURRICULUM



- ACTA DE NACIMIENTO
- CARTA DE RECOMENDACION

6.- Cuenta la Institución con tests o pruebas de empleo -  
especificos al puesto ?

NO. SOLO SE OBSERVA AL CANDIDATO PROBABLE POR UN DIA  
DE PRACTICA.

7.- Cuáles son los tests que aplica para la selección del  
personal docente ?

NINGUNO

8.- En el proceso de reclutamiento y selección, existe al  
guna persona en especifico, que lleve a cabo la fase  
de la entrevista, quién es y su cargo ?

SI, LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION.

9.- Ya seleccionado el candidato idóneo, se le da una in-  
ducción al candidato ? como es ?

- EXPLICAN EL SISTEMA QUE SE LLEVA A CABO

- PRESENTACION AL PERSONAL

- REGLAMENTO INTERIOR DE LA INSTITUCION

10.- En la Institución se lleva a cabo la valuación indi-  
vidual del personal docente a nivel preescolar ?

SI

11.- Qué factores toman en cuenta para la evaluación ?

FOR MEDIO DE REGISTROS INTERNOS :

- TOMAN EN CUENTA ASISTENCIA
- PUNTUALIDAD
- RESPONSABILIDAD
- PREMIAN A LA PERSONA QUE MEJOR CUMPLA CON LOS LINEAMIENTOS DE LA INSTITUCION.

**12.** -Cómo se realiza la actualización del personal docente en su Institución ?

POR OFICIOS ENVIADOS POR LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. SE LLEVAN A CABO CURSOS DE ACTUALIZACION EN LA INSTITUCION. ENVIAN AL PERSONAL A ESCUELAS DEDICADAS A LA ACTUALIZACION.

## ENTREVISTA

ESCUELA No. 77 "NUEVO JARDIN DE NIÑOS DE MEXICO"

- 1.- Cuenta la Institución educativa con un organigrama ?

NO

- 2.- Quién realiza la selección y el reclutamiento en la Institución educativa ?

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION

- 3.- Indique los pasos principales del reclutamiento y selección de personal, que se desarrollan en su Institución ?

- LLENAR UNA SOLICITUD

- ENTREVISTA CON LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION

- OBSERVACION DEL CANDIDATO PROBABLE POR UNA SEMANA

- ENTREVISTA FINAL : FIJAN SUELDO, PRESTACIONES, LINEAMIENTOS

- FIRMA DE CONTRATO

- 4.- Que fuentes de reclutamiento utiliza ?

FUENTES INTERNAS- RECOMENDACION DEL MISMO PERSONAL.

FUENTES EXTERNAS- PONEN ANUNCIOS EN EL PERIODICO, BOLSA DE TRABAJO DE LA ESCUELA DE EDUCADORAS.

- 5.- Al reclutar al personal académico, cuáles son las condiciones básicas que se le solicitan ?

- TITULO

- CARTAS DE RECOMENDACION
- ACTA DE NACIMIENTO
- CONSTANCIA DE ESTUDIOS

6.- Cuenta la Institución con tests o pruebas de empleo -  
específicos al puesto ?

NO

7.- Cuáles son los tests que aplica para la selección del  
personal docente ?

NINGUNO

8.- En el proceso de reclutamiento y selección, existe al  
guna persona en específico, que lleve a cabo la fase  
de la entrevista, quién es y su cargo ?

SI, LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION.

9.- Ya seleccionado el candidato idóneo, se le da una in-  
ducción al candidato ? como es ?

- SENALAMIENTO DE LA ORGNIZACION DE LA INSTITUCION.
- PRESENTACION AL PERSONAL
- REGLAMENTO INTERIOR DE LA INSTITUCION

10.- En la Institución se lleva a cabo la valuación indi-  
vidual del personal docente a nivel preescolar ?

SI

11.- Qué factores toman en cuenta para la evaluación ?

- CUMPLIMIENTO CON LOS PROGRAMAS EDUCACIONALES.
- TOMAN EN CUENTA ASISTENCIA

- PUNTUALIDAD
- RESPONSABILIDAD

12.- Cómo se realiza la actualización del personal docente en su Institución ?

POR OFICIOS ENVIADOS POR LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. SE LLEVAN A CABO CURSOS DE ACTUALIZACION EN LA INSTITUCION.

## ENTREVISTA

### ESCUELA No. 5 "MIGUEL ANGEL"

- 1.- Cuenta la Institución educativa con un organigrama ?  
SI
- 2.- Quién realiza la selección y el reclutamiento en la Institución educativa ?  
PRIMERO LA DIRECTORA GENERAL DE LA INSTITUCION Y DESPUES LA DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE JARDIN DE NINOS
- 3.- Indique los pasos principales del reclutamiento y selección de personal, que se desarrollan en su Institución ?
  - LLENAR UNA SOLICITUD
  - ENTREVISTA CON LA DIRECTORA GRAL. DE LA INSTITUCION
  - ENTREVISTA CON LA DIRECTORA DE JARDIN DE NINOS
- 4.- Que fuentes de reclutamiento utiliza ?  
FUENTES INTERNAS- RECOMENDACION DEL MISMO PERSONAL  
FUENTES EXTERNAS- BOLSA DE TRABAJO EN LAS ESCUELAS DE EDUCADORAS.
- 5.- Al reclutar al personal académico, cuáles son las condiciones básicas que se le solicitan ?
  - TITULO
  - CEDULA PROFESIONAL
  - ACTA DE NACIMIENTO

- CARTA DE RECOMENDACION

- 6.- Cuenta la Institución con tests o pruebas de empleo -  
especificos al puesto ?

NO

- 7.- Cuáles son los tests que aplica para la selección del  
personal docente ?

NINGUNO

- 8.- En el proceso de reclutamiento y selección, existe al  
guna persona en específico, que lleve a cabo la fase  
de la entrevista, quién es y su cargo ?

SI, LA DIRECTORA GENERAL DE LA INSTITUCION Y POSTE-  
RIORMENTE LA DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE JARDIN DE  
NINOS.

- 9.- Ya seleccionado el candidato idóneo, se le da una in-  
ducción al candidato ? como es ?

- CONOCIMIENTO DEL COLEGIO EN GENERAL

- LINEAMIENTO O REGLAMENTO DE LA INSTITUCION

- PRESENTACION AL PERSONAL

- CONOCIMIENTO DE LAS INSTALACIONES DE LA INSTITUCION

- 10.- En la Institución se lleva a cabo la valuación indi-  
vidual del personal docente a nivel preescolar ?

SI

11.- Qué factores toman en cuenta para la evaluación ?

LA VALUACION ES SEMESTRAL :

- TOMAN EN CUENTA ASISTENCIA
- PUNTUALIDAD
- CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS
- SI NO ESTAN DE ACUERDO CON LA CONDUCTA O ASPECTO DEL PERSONAL, RECURREN AL DESPIDO DEL MISMO

12.- Cómo se realiza la actualización del personal docente en su Institución ?

FOR OFICIOS ENVIADOS POR LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. EN AGOSTO EXISTE UN CURSO DE ACTUALIZACION POR PARTE DE LA INSTITUCION



## ENTREVISTA

### ESCUELA No. 35 "LAS PALOMAS"

- 1.- Cuenta la Institución educativa con un organigrama ?  
NO
- 2.- Quién realiza la selección y el reclutamiento en la Institución educativa ?  
LA DIRECTORA
- 3.- Indique los pasos principales del reclutamiento y selección de personal, que se desarrollan en su Institución ?  
VER CALIFICACIONES E HISTORIA LABORAL Y SELECCIONAR AL MEJOR PROMEDIO
- 4.- Que fuentes de reclutamiento utiliza ?  
AMISTADES Y ANUNCIOS EN LA PUERTA DE LA ESCUELA.
- 5.- Al reclutar al personal académico, cuáles son las condicionantes básicas que se le solicitan ?  
BUEN PROMEDIO
- 6.- Cuenta la Institución con tests o pruebas de empleo - específicos al puesto ?  
NO
- 7.- Cuáles son los tests que aplica para la selección del personal docente ?

NINGUNO

- 8.- En el proceso de reclutamiento y selección, existe alguna persona en específico, que lleve a cabo la fase de la entrevista, quién es y su cargo ?

SI, LA DIRECTORA QUE ES LA QUE MANEJA TODO LO RELACIONADO CON LA INSTITUCION

- 9.- Ya seleccionado el candidato idóneo, se le da una inducción al candidato ? cómo es ?

NO

- 10.- En la Institución se lleva a cabo la valuación individual del personal docente a nivel preescolar ?

REALMENTE NO

- 11.- Qué factores toman en cuenta para la evaluación ?

NINGUNO EN ESPECIAL, ES DE ACUERDO A LA OBSERVACION DE LA EDUCADORA CON LOS NIÑOS.

- 12.- Cómo se realiza la actualización del personal docente en su Institución ?

POR MEDIO DE CURSOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA REFERENTES A LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES.

## ENTREVISTA

ESCUELA No. 7 "OLINCA"

1.- Cuenta la Institución educativa con un organigrama ?

SI

ACCIONISTAS

PERSONAL ADMINISTRATIVO

CONTADORES

DIRECTOR

SECRETARIA

MAESTRO MUSICA

EDUCADORAS

MAESTRO GIMNASIA

MESA DIRECTIVA

PERSONAL  
INTENDENCIA

CONSERJE

2.- Quién realiza la selección y el reclutamiento en la Institución educativa ?

EL ADMINISTRADOR

3.- Indique los pasos principales del reclutamiento y selección de personal, que se desarrollan en su Institución ?

LLAMAR AL CANDIDATO, SELECCIONAR LOS POSIBLES CANDIDA

TOS, REVISION DE ESTUDIOS ACADEMICOS, HISTORIA PERSONAL, HISTORIA ACADEMICA, APLICACION DE TESTS, VER CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD Y FISICAS, HACER ENTREVISTAS Y SELECCION DE PERSONAL IDONEO.

4.- Que fuentes de reclutamiento utiliza ?

PERIODICO, PANCARTAS, AMISTADES.

5.- Al reclutar al personal académico, cuáles son las condiciones básicas que se le solicitan ?

QUE TENGAN LOS ESTUDIOS PROFESIONALES, QUE CUMPLAN CON EL PERFIL DEL EDUCADOR, QUE SEPAN INGLES.

6.- Cuenta la Institución con tests o pruebas de empleo - específicos al puesto ?

SI

7.- Cuáles son los tests que aplica para la selección del personal docente ?

TESTS PSICOLOGICOS, TESTS CULTURALES. TESTS DE INGLES Y QUE MUESTREN PACIENCIA CON ALUMNOS.

8.- En el proceso de reclutamiento y selección, existe alguna persona en específico, que lleve a cabo la fase de la entrevista, quién es y su cargo ?

SI, EL ADMINISTRADOR QUE SE ENCARGA DE LA ADMINISTRACION DE LA ESCUELA Y DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

9.- Ya seleccionado el candidato idóneo, se le da una inducción al candidato ? como es ?

SI, CON UNA GUIA DE ESTUDIOS, POR MEDIO DE UNA BIENVENIDA

10.- En la Institución se lleva a cabo la valuación individual del personal docente a nivel preescolar ?

SI

11.- Qué factores toman en cuenta para la evaluación ?

LA VALUACION ES SEMESTRAL :

SU COMPORTAMIENTO CON LOS NIÑOS Y COMPANEROS DE TRABAJO, POR MEDIO DE LA OBSERVACION DIRECTA EN EL DESEMPEÑO, POR PUNTUALIDAD, ASISTENCIA, Y POR LOS TRABAJOS Y RESULTADOS DE LOS NIÑOS.

12.- Cómo se realiza la actualización del personal docente en su Institución ?

POR MEDIO DE CONVENCIONES Y CONFERENCIAS FUERA DE LA INSTITUCION, POR CURSOS IMPLANTADOS POR LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.

## ENTREVISTA

ESCUELA No. 61 "INSTITUTO EDUCACIONAL PALAFOX"

1.- Cuenta la Institución educativa con un organigrama ?

NO

2.- Quién realiza la selección y el reclutamiento en la Institución educativa ?

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION.

3.- Indique los pasos principales del reclutamiento y selección de personal, que se desarrollan en su Institución ?

- LLENAR UNA SOLICITUD

- ENTREVISTA CON LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION

- CONTRATO A PRUEBA POR UN SEMESTRE

- POSTERIORMENTE CONTRATACION POR TIEMPO INDETERMINADO.

4.- Que fuentes de reclutamiento utiliza ?

FUENTES INTERNAS- RECOMENDACION DEL MISMO PERSONAL.

FUENTES EXTERNAS- PONEN ANUNCIOS EN EL PERIODICO.

5.- Al reclutar al personal académico, cuáles son las condiciones básicas que se le solicitan ?

- TITULO

- CURRICULUM

- ACTA DE NACIMIENTO

- CARTA DE RECOMENDACION

- 6.- Cuenta la Institución con tests o pruebas de empleo -  
específicos al puesto ?  
NO, SOLO SE OBSERVA AL CANDIDATO PROBABLE POR UN DIA  
DE PRACTICA.
- 7.- Cuáles son los tests que aplica para la selección del  
personal docente ?  
NINGUNO
- 8.- En el proceso de reclutamiento y selección, existe al  
guna persona en específico, que lleve a cabo la fase  
de la entrevista, quién es y su cargo ?  
SI, LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION.
- 9.- Ya seleccionado el candidato idóneo, se le da una in-  
ducción al candidato ? como es ? .  
- EXPLICAN EL SISTEMA QUE SE LLEVA A CABO.  
- PRESENTACION AL PERSONAL  
- REGLAMENTO INTERIOR DE LA INSTITUCION.
- 10.- En la Institución se lleva a cabo la valuación indi-  
vidual del personal docente a nivel preescolar ?  
SI
- 11.- Qué factores toman en cuenta para la evaluación ?  
POR MEDIO DE REGISTROS INTERNOS :  
- TOMAN EN CUENTA ASISTENCIA

- PUNTUALIDAD
- RESPONSABILIDAD
- PREMIA A LA PERSONA QUE MEJOR CUMPLA CON LOS LINEAMIENTOS DE LA INSTITUCION.

12.- Cómo se realiza la actualización del personal docente en su Institución ?

POR OFICIOS ENVIADOS POR LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. SE LLEVAN A CABO CURSOS DE ACTUALIZACION EN LA INSTITUCION. ENVIAN AL PERSONAL A ESCUELA DEDICADAS A LA ACTUALIZACION.



El primer paso, fue realizar una matriz de las entrevistas para tener una idea general de los resultados.



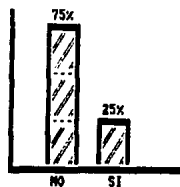
El **segundo paso**, se hizo un análisis general de las entrevistas. Se anexan enseguida para su corroboración.

### ANALISIS GENERAL DE ENTREVISTAS

1.- Cuenta la Institución con un organigrama ?

2 si - 25 %

6 no - 75 %



2.- Quién realiza la selección y el reclutamiento en la Institución educativa ?

6 La Directora de la Institución 75.0 %

1 Primero la Directora de la Institución y después la Directora de Jardín de niños. 12.5 %

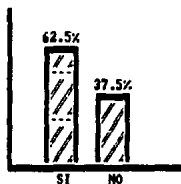
1 El administrador 12.5 %



3.- Indique los pasos principales del reclutamiento y selección del personal que se desarrolla en su Institución.

5 Escuelas si tienen nociones de cuáles son los pasos principales que la Institución debe seguir al reclutar y seleccionar al personal idóneo 62.5%

3 No conocen ni llevan los pasos más importantes para seleccionar al candidato mas adecuado. 37.5%



4.- Que fuentes de reclutameinto utiliza ?

Fuentes Externas

- (6) Anuncios en el periódico.
- (2) Pancartas
- (2) Bolsa de trabajo en Escuelas de Educadoras.
- (1) Anuncios en la puerta.

Fuentes Internas

- (4) Recomendaciones del mismo personal.
- (3) Amistades

Como podemos observar las fuentes que mas utilizan es poner anuncios en el periódico y acudir a la recomendación del mismo personal.

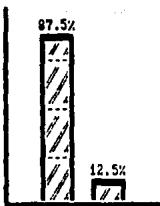
5.- Al reclutar al personal académico, cuáles son las condiciones básicas que se le solicitan ?.

- (4) Título.
- (4) Cartas de recomendación.
- (4) Acta de nacimiento.
- (3) Promedio académico.
- (2) Inglés.
- (2) Curriculum Vitae.
- (1) Presentación.
- (1) Estudios Profesionales.
- (1) Perfil del educador.
- (1) Constancia de Estudios.
- (1) Cédula Profesional.

6.- Cuenta la Institución con tests o pruebas de empleo específicos al puesto ?.

7 no - 87.5 %

1 si - 12.5 %



7.- Cuales son los tests que aplica para la selección del personal ?.

La única escuela que contestó que si, mencionó que : tests psicológicos, culturales y pruebas de inglés.

8.- En el proceso de reclutamiento y selección existe una persona en especifico que lleve a cabo la fase de la entrevista, quién y su cargo.

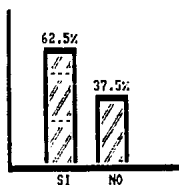
6 si - 75 %

2 no - 25 %

5 Escuelas respondieron que la Directora y 1 administrador.

62.5 %

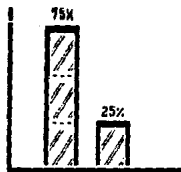
2 no - 37.5 %



9.- Ya seleccionado el personal idóneo se le da una inducción al candidato, como es ?.

6 si - 75 %

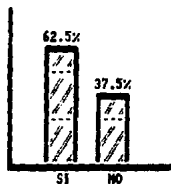
2 no - 25 %



10.- En la Institución se lleva a cabo la valuación individual del personal docente a nivel preescolar ?.

5 si - 62.5 %

3 no - 37.5 %



11.- Qué factores toman en cuenta para la valuación ?.

(6) Asistencia.

(5) Puntualidad.

(3) Responsabilidad.

(2) Aprovechamiento.

(2) Observación de la educadora.

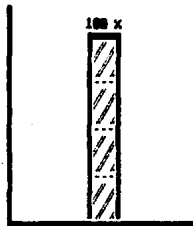
(2) Cumplimiento del programa educacional.

(1) Comportamiento con los niños y compañeros de trabajo.

12.- Como se realiza la actualización del personal docente en su Institución ?.

Las 8 escuelas contestaron que se actualizan conforme a los cursos del programa de la Secretaría de Educación Pública (SEP) 100.0 %

En ocasiones complementan con cursos por parte de la misma Institución ya sea dentro de ésta o las mandan a tomar cursos en Instituciones dedicadas a esta función.



El tercer paso, se utilizó la fórmula de la **Esperanza Matemática** para concluir las preguntas formuladas - de las cuales se obtuvo lo siguiente :

La **Esperanza Matemática** es una estructura binomial y se calcula :

$$M = n p \quad \text{Esperanza Matemática.}$$

$$\sigma = \text{De un binomio es igual} \quad \sigma = \sqrt{n p q}$$



Se realizó el estudio de las preguntas 1, 6, 8 y 10, las cuales son las que sus respuestas son binomiales.

De la pregunta número uno :

Se saca el intervalo de confianza de las respuestas obtenidas.

$$p = 2/8 = 0.25$$

$$q = 6/8 = 0.75$$

Donde  $p$  = al resultado positivo

$q$  = al resultado negativo

De esta manera se aplica la fórmula de la **Esperanza Matemática** para ver lo que puede ser lo mas probable :

$$E ( y ) = n p$$

**Esperanza Matemática** es igual al número del universo por el resultado positivo de la pregunta.

$$E ( y ) = 88 ( .25 ) = 22$$

Donde la estandar :

$$\sigma = \sqrt{ n p q }$$

Raíz cuadrada del universo por el resultado positivo por el negativo.

$$\sqrt{ n p q } = \sqrt{ 88 ( 0.25 ) ( 0.75 ) } = \sqrt{ 16.5 } = 4.06$$

que es igual a la desviación estandar de la muestra ( $\sigma_x$ )

$$22 \pm 1.96 \frac{4.06}{\sqrt{88}}$$

$$22 \pm 1.96 \frac{4.06}{9.3}$$

$$22 \pm 1.96 \frac{4.06}{9.3} = 22 \pm 0.82 = \begin{cases} 21.18 \\ 22.82 \end{cases}$$

$$P ( 21.18 \leq E ( y ) \leq 22.82 )$$

$$P ( 21 \leq E ( y ) \leq 23 ) = 0.95$$

Se espera que entre 21 y 23 escuelas cuentan con un organigrama en la institución.

Pregunta número 6.

$$p = 1/8 = 0.125$$

$$q = 7/8 = 0.875$$

$$E ( y ) = n p$$

$$E ( y ) = ( 88 ) ( 0.125 ) = 11$$

$$\text{Estandar} = \sqrt{88 ( 0.125 ) ( 0.875 )} = \sqrt{9.6} = 3.10$$

$$11 \pm 1.96 \frac{3.10}{\sqrt{88}}$$

$$11 \pm 1.96 \frac{3.10}{88} = 11 \pm .33 = \begin{cases} 11.33 \\ 10.67 \end{cases}$$

$$P ( 10.67 \leq E ( y ) \leq 11.33 ) = 0.95$$

$$p ( 11 \leq E ( y ) \leq 12 ) = 0.95$$

Se espera que el número de escuelas que utilizan tests o pruebas de empleo fluctúe entre 10 y 12 con un 95 % de confiabilidad.

Pregunta número ocho :

$$p = 6/8 = 0.75$$

$$q = 2/8 = 0.25$$

$$E ( y ) = n p$$

$$E ( y ) = 88 ( .75 ) = 66$$

$$\sqrt{V ( y )} = \sqrt{n p q} = \sqrt{88 ( .75 ) ( .25 )} =$$

$$\sqrt{16.5} = 4.06$$

$$66 \pm 1.96 \frac{4.06}{\sqrt{88}}$$

$$66 \pm 1.96 \frac{4.06}{9.3}$$

$$66 \pm .85 \left\{ \begin{array}{l} 15.15 \\ 66.85 \end{array} \right.$$

$$p = ( 65.15 \leq E ( y ) \leq 66.85 )$$

$$p = ( 65 \leq E ( y ) \leq 67 )$$

Se espera que el número de escuelas que tienen una persona específica para llevar a cabo la fase de la entrevista, fluctúe entre 65 y 67 escuelas con un 95 % de confiabilidad.

Pregunta número 10 :

$$p = 5/8 = .625$$

$$q = 3/8 = .375$$

$$E(y) = n p$$

$$E(y) = 88 (.625) = 55$$

$$\sqrt{V(y)} = \sqrt{n p q} = 88 (.625) (.375) =$$

$$\sqrt{20.6} = 4.35$$

$$55 \pm 1.96 \frac{4.53}{\sqrt{88}}$$

$$55 \pm 1.96 \frac{4.53}{9.3}$$

$$55 \pm 1.96 (1.48)$$

$$55 \pm .95 \left\{ \begin{array}{l} 54.05 \\ 55.95 \end{array} \right.$$

$$p = (55.95 \leq E(y) \leq 54.05)$$

$$p = ( 56 \leq E ( y ) \leq 54 )$$

Las escuelas que llevan a cabo la valuación individual del personal docente fluctúa entre 54 y 56.

## CONCLUSIONES

Según el trabajo realizado podemos determinar que las Instituciones educativas no están consideradas en ningún momento como Instituciones importantes en cuanto a lo que se relaciona en administración, ya que carecen de muchos elementos básicos del proceso administrativo, los principios, las fases, etc. ; así como los pasos adecuados para el reclutamiento y selección de personal, por lo que el nivel educativo en México es deficiente e inadecuado.

Es necesario que en las escuelas básicas se trate de implantar una organización, ya que en la investigación realizada al respecto encontramos la falta de organigramas y ésto provoca que el candidato muchas veces no sepa a quién dirigirse y provoca desconfianza y una falta de seriedad ante la persona candidata al puesto.

Es de suma importancia en el caso de una Institución educativa a nivel preescolar el trabajo en equipo para que el alumnado lleve un mejor desarrollo, y que el docente conozca perfectamente las instalaciones, al demás personal tanto docente como trabajadores de dicha Institución, así como las políticas, reglamentos, y funcionamiento por lo que es necesario que exista una adecuada inducción de personal a la Institución.

Como también pudimos observar en las Instituciones educativas a nivel preescolar no manejan ninguna clase de procedimientos, técnicas o métodos de reclutamiento y selección de personal, muchas vacantes son ocupadas por personas que ya han trabajado en otras Instituciones, por ello dan por un hecho que es un candidato idóneo al puesto y dan por alto los pasos mas esenciales que deben seguir para seleccionar al personal mas adecuado.

Como ejemplo claro, tenemos los exámenes médicos que son muy necesarios en este tipo de personal y de trabajo que se requiere, ésto se refiere a que el personal trabaja con personas, en este caso "niños" que son susceptibles a cualquier enfermedad, así como están en una etapa de total percepción lo cual hace imitar cualquier defecto o conducta física que el adulto transmite, por lo que no es recomendable que el docente tenga algún tipo, o algún defecto físico, o que tenga dificultades en su lenguaje.

Como resultado del trabajo de investigación obtuvimos como conclusión que el 90 % de las Instituciones educativas privadas a nivel preescolar, no cuentan con el personal adecuado para la realización del proceso de reclutamiento y selección, por lo que se obtiene una deficiencia en el candidato, no realizando entrevistas adecuadas y preparadas; no siguiendo una secuencia lógica o

básica y no aplicando exámenes propicios para el puesto, es por ello que la persona a realizar dicho proceso tiene que estar preparada profesionalmente, en este caso cualquier error que se tenga en la selección puede perjudicar a muchas vidas y mentes, ya que como habíamos mencionado anteriormente, los niños en esta etapa que son de los 4 a los 6 años, tienden a tener como característica básica la percepción y la imitación directa de las personas que lo rodean.

Una observación positiva que tuvimos del estudio realizado es que en la mayoría de las Instituciones exigen documentos profesionales básicos para la enseñanza a nivel preescolar que avalen los requisitos esenciales, y ésto nos hace pensar que el candidato cuenta con una preparación mas específica al puesto, es por ello que también es muy bueno que la Secretaría de Educación Pública dé cursos de actualización obligatorios a toda Institución incorporada a dicha dependencia.



## B I B L I O G R A F I A

DIRECTORIO DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, SUBDIVISION DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, INSTITUCIONES A NIVEL PREESCOLAR.

"MANUAL TECNICO-PEDAGOGICO DE LA DIRECTORA DEL FLANTEL DE EDUCACION PREESCOLAR". SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. MEXICO, D. F. 1986.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. ACADEMIA ESPAÑOLA. 19a EDICION, ESPASA CALPE, S. A. MADRID. 1970.

DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS DE LA EDUCACION. PUBLICACIONES DIAGONAL SANTILLANA PARA PROFESORES, TOMO I y V. NUEVAS TECNICAS EDUCATIVAS, S. A. MEXICO. 1985.

DICCIONARIO DE PEDAGOGIA. "ESCUELA LORENZO LUZURIAGA". 2a EDICION. EDITORIAL LOSADA, S. A. BUENOS AIRES. 1981.

BIBLIOTECA DE MANEJO PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES. CIA. EDITORIAL CONTINENTAL. 8a. IMPRESION. FEBRERO 1982.

ENCICLOPEDIA UNIVERSAL ILUSTRADA, EUROPEO AMERICANA. EDITORIAL ESPASA-CLPE S. A. TOMO XX. IMPRESO EN ESPAÑA.

ARIAS GALICIA FERNANDO. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS". EDITORIAL TRILLAS. MEXICO. 1978.

BARJAS MEDINA JORGE. "CURSO INTRODUCTORIO DE LA ADMINISTRACION". 1a. EDICION. EDIT. TRILLAS. MEXICO, D.F. 1986.

B. WETHER, JR. WILLIAM DAVIS KELTH. "DIRECCION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS". EDITORIAL MC. GRAW HILL, 1982.

DE AZEVEDO FERNANDO. "SOCIOLOGIA DE LA EDUCACION". FONDO DE CULTURA ECONOMICA. MEXICO. 1983.

GOMEZ DACAL. "EL CENTRO ESCOLAR". ESCUELA ESPAÑOLA. MADRID, ESPAÑA. 1980.

HERNANDEZ RODRIGUEZ SERGIO. "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION". EDIT. INTERAMERICANA. S.A. 1a. EDICION. MEXICO.

KOONTZ Y O'DONELL. "ADMINISTRACION". 8a. EDICION. EDITORIAL MC. GRAW HILL. MEXICO.

MD. SHIPMAN. "SOCIOLOGIA ESCOLAR". EDICIONES MORATA. ESPAÑA. 1975.

MENDENHALL REINMUTH. "ESTADISTICA PARA ADMINISTRACION Y -  
ECONOMIA". GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANA. MEXICO. 1981.

MORENO GARCIA Y LUIS VIVEZ. "ORGANIZACION DE CENTROS DE -  
ENSEÑANZA. EDITORIAL ZARAGOZA. MEXICO. 1982.

MUNCH GALINDO LOURDES, SOLIS GARCIA MARIA EUGENIA. "ADM-  
NISTRACION". 1er. CURSO. I.P.N., 1a. EDICION.

OWENS. "LA ESCUELA COMO ORGANIZACION". EDITORIAL SANTILLA  
NA, MADRID, ESPAÑA. 1981.

REYES PONCE AGUSTIN. "ADMINISTRACION". EDITORIAL LIMUSA.  
WILEY. MEXICO. 1964.