

308923 26  
24



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE PEDAGOGIA**

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION COMO  
PARTE DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR PARA LOGRAR  
LA CALIDAD DEL CUERPO DOCENTE EN LAS  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SUPERIOR**

**FALLA DE ORIGEN**

**TESIS PROFESIONAL  
QUE PRESENTA :  
ESTHER CASTRO MANDUJANO  
PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**DIRECTOR DE TESIS:  
LIC. MA. TERESA CARRERAS LOMELI**

**MEXICO, D. F..**

**1995**



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.

## *Gracias ...*

*A Dios por su infinito Amor.*

*A la Virgen por estar siempre a mi lado.*

*A mis papitos, por ser parte de su proyecto de vida,  
por el amor que me han brindado y por acompañarme a  
lo largo de este camino.*

*A mis hermanos Sergio y Alvaro por proporcionarme  
su apoyo en todo momento y por ser mis mejores  
amigos.*

*A mis abuelitos por sus sabios consejos.*

*A mis tíos, primos y sobrinos con mucho cariño.*

*A la Familia Cuautli por los momentos que hemos  
compartido.*

*A María Plicgo por su confianza y motivación.*

*A Mónica Meza por su invaluable apoyo en la  
realización de este trabajo y por brindarme su amistad.  
Mil gracias.*

*A Pablo y a Claudia por su apoyo incondicional, y  
porque juntos conformamos un Grupo Natural.*

*A mis amigos en especial a: Eloy, Mary Loue, Andrea, Maru, Malú, Gabriel, Matha, Juan Pablo, Angelitos, Nelly, Gaby, Vero, Adriana, Pilar, Lucy, Anelli, Marcos, Rocio ...*

*A la generación ochenta y ocho-noventa y dos, por los momentos que vivimos juntos.*

*A mis profesores en especial a: Georgina Quintanilla, Ana Teresa López de Llergo, Malena Rosillo, Ma. Teresa Carreras, Alfonso Guerrero, Gabriel Castellanos ...*

*A la Universidad Panamericana por haber sido un agente importante en mi formación como mujer y pedagoga.*

*Al Partido Acción Nacional y sus fundadores por su lucha y constancia en busca de un México mejor.*

*A mi país por todo lo que me ha brindado.*

*A las universidades que me permitieron llevar a cabo la parte práctica de este trabajo.*

*Con cariño  
Esther Castro Mandujano*

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I PUNTO DE PARTIDA: LA PERSONA COMO BASE Y FUNDAMENTO DE TODO ACCIÓN EDUCATIVA</b>	   <b>5</b>
<b>I.1 Definición de hombre</b>	<b>6</b>
<b>I.2 Definición de persona humana</b>	<b>7</b>
<b>I.3 Unidad biopsicosocial</b>	<b>9</b>
I.3.1 Funciones de la unidad biopsicosocial	<b>10</b>
<b>I.4 Quehacer de la persona</b>	<b>15</b>
<b>I.5 Definición de pedagogía</b>	<b>19</b>
I.5.1 Campos de acción de la pedagogía	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO II TRASCENDENCIA SOCIAL: LA UNIVERSIDAD, INSTITUCIÓN QUE FORTALECE LA PROYECCIÓN DE UNA CULTURA</b>	   <b>32</b>
<b>II.1 Universidad</b>	<b>34</b>
<b>II.2 Objetivos de la Universidad</b>	<b>40</b>
<b>II.3 Funciones Sustantivas de la Universidad</b>	<b>42</b>
II.3.1 Investigación, docencia y difusión	<b>44</b>
II.3.2 Comunidad educativa	<b>55</b>

<b>CAPÍTULO III UNIDAD MOTORA: LA ADMINISTRACIÓN Y LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	<b>60</b>
<b>III.1 Administración general</b>	<b>61</b>
<b>III.2 Proceso Administrativo</b>	<b>63</b>
<b>III.3 El proceso de integración dentro de la administración</b>	<b>70</b>
III.3.1 Principios del proceso de integración	72
III.3.2 Elementos del proceso de integración	74
III.3.3 Recursos	75
<b>III.4 Administración de los recursos humanos</b>	<b>77</b>
III.4.1 Funciones de la administración de los recursos humanos	78
III.4.2 Integración de personal	80
III.4.3 Proceso de integración de personal	80
<b>III.5 Administración escolar</b>	<b>82</b>
<b>CAPÍTULO IV DECISIÓN OPORTUNA: PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>88</b>
<b>IV.1 Procesos de reclutamiento y selección</b>	<b>90</b>
<b>IV.2 Proceso de reclutamiento de personal</b>	<b>97</b>
IV.2.1 Fuentes de reclutamiento	100
<b>IV.3 Proceso de selección de personal</b>	<b>114</b>
IV.3.1 Técnicas y elementos	117

<b>CAPÍTULO V ACCIÓN PEDAGÓGICA: MODELO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA DOCENTES UNIVERSITARIOS DEL NIVEL LICENCIATURA</b>	127
<b>V.1 Investigación</b>	128
V.1.1 Muestra representativa	129
V.1.2 Instrumento de medición	131
V.1.3 Pilotaje	143
V.1.4 Aplicación del instrumento de medición	144
V.1.5 Presentación de resultados	145
V.1.5.1 Tabulación gráfica de resultados	146
<b>V.2 Propuesta pedagógica</b>	193
V.2.1 Herramientas de reclutamiento y selección	197
V.2.2 Proceso de reclutamiento	202
V.2.3 Proceso de selección	207
V.2.4 Procesos de reclutamiento y selección	215
<b>CONCLUSIONES</b>	217
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	222
<b>ANEXOS</b>	230

## INTRODUCCIÓN

*Suele decirse que el joven universitario  
representa la esperanza de una nación.*

La situación crítica que está viviendo México ha originado que se presenten diversos obstáculos en los sectores: político, económico, educativo, social y religioso. Esto nos afecta a los mexicanos en todos los aspectos: personal, familiar, laboral y social.

Todos estos hechos nos exigen una participación continua en la sociedad. Ante esta problemática los jóvenes adquirimos un compromiso de brindar lo mejor de nosotros para el mejoramiento del bien común.

A su vez nos enfrentamos al reto de hoy: Tratado Trilateral de Libre Comercio que exige competitividad y calidad por parte de todos los sectores.

Para poder alcanzar competitividad y calidad se requiere de bases sólidas que brinden las herramientas y conocimientos necesarios para poder enfrentar dicho reto y esto únicamente se podrá obtener a través de la educación.

Uno de los rubros que se enfrentarán de manera inmediata a dicho reto, es el de los profesionistas.

Por tal motivo se requiere que las universidades cumplan la misión de formar profesionistas de calidad, que cuenten con una preparación altamente calificada y con calidad humana reconocida.

El papel que desempeña el docente es determinante ya que a través de su ejercicio le proporciona al discente las bases que conformarán el actuar de éste dentro del campo laboral. Esta formación influye notablemente en su perfeccionamiento como persona.

Tomando en cuenta la trascendencia de la formación del docente universitario, se requiere que toda universidad, cuente con un cuerpo académico eficiente. Para poder integrar a una organización personal con determinadas características se requiere utilizar los procesos de reclutamiento y selección.

Con el fin de obtener un conocimiento amplio respecto a la existencia de reclutamiento y selección para docentes universitarios, he elaborado el presente trabajo.

Elegí este tema por la inquietud y preocupación de conocer cómo se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección, así como por la importancia que tiene el contar con docentes altamente calificados y el compromiso que asumen las universidades ante esto.

Dicho trabajo lo conforman la fundamentación teórica y derivación práctica. La primera sustenta a la segunda.

Para la elaboración de la presente tesis: ***El proceso de reclutamiento y selección como parte de la administración escolar para lograr la calidad del cuerpo docente en las instituciones educativas de nivel superior***, efectué en una primera parte la investigación documental en donde cunsulté fuentes escritas, con el fin de obtener información referente al tema de estudio e identificar los elementos fundamentales que giran entorno a la persona, educación, pedagogía, universidad y administración escolar; esto es lo que conforma la fundamentación teórica de la tesis.

La segunda parte se puede denominar como investigación descriptiva, se desarrolló con base en la información obtenida en la fundamentación teórica, es decir, se diseñó y aplicó un instrumento en la muestra representativa a través del cual se obtuvieron una serie de datos referentes al tema de estudio con base en los resultados obtenidos se plantea una propuesta pedagógica. La recolección de datos no fue sencilla, ya que la información que se solicitaba es confidencial y esto dificultó un poco mi trabajo.

De tal forma que la tesis quedó conformada de la siguiente manera:

***Fundamentación teórica:***

En el capítulo primero, se alude al concepto de persona con lo que se pretende dar a conocer su naturaleza y necesidad de formación y educación. También se aborda la Pedagogía por ser la máxima autoridad en materia educativa.

El segundo capítulo, lo conforma el tema Universidad, en donde se dan a conocer sus objetivos como institución educativa de nivel superior, así como sus funciones sustantivas. El desarrollo del docente dentro de esta institución y características que debe poseer.

En seguida se presenta el capítulo tercero, que aborda lo concerniente a la administración dentro de una institución educativa y la responsable de llevarlo a cabo en el ámbito escolar, la Organización Educativa.

Posteriormente en el cuarto capítulo se presentan los procesos de reclutamiento y selección, elementos que lo conforman y su aplicación en el ámbito educativo.

*Derivación práctica:*

En el capítulo quinto, presento una *propuesta pedagógica referente a los procesos del reclutamiento y selección de docentes universitarios del nivel licenciatura*, que diseñé con base en la fundamentación teórica y en los datos obtenidos en la investigación descriptiva que desarrollé y señalo en este capítulo.

Finalmente se dan a conocer unas breves conclusiones, la bibliografía básica y complementaria que sustenta la investigación documental, así como en el apartado anexos los instrumentos que se sugieren utilizar en los procesos de reclutamiento y selección.

Considero que el contenido de este trabajo resultará útil para aquellos educadores e instituciones educativas de nivel superior interesadas en participar en la construcción de un México mejor.

## **CAPÍTULO I**

### **PUNTO DE PARTIDA: LA PERSONA COMO BASE Y FUNDAMENTO DE TODA ACCIÓN EDUCATIVA**

Existen una serie de obstáculos que impiden el crecimiento de un país. Dichos obstáculos se presentan por el desequilibrio interno en las macro tendencias: política, tecnológica, ética, social, económica y educativa.

Esto se debe a que actualmente nuestro país se enfrenta a una serie de hechos que desconciertan a sus habitantes; siendo uno de ellos la modernización. Se ha podido observar que a través de la modernización se busca satisfacer una serie de necesidades que representan una limitante en el desarrollo de la nación. Por lo que no es extraño escuchar en los diferentes ámbitos en los que se desarrolla el ser humano que se busca la modernización como un medio de solución inmediato a los problemas que se presentan en los mismos.

La modernización implica un proceso de cambio, y para que se logre dar ese proceso de cambio se requiere de la voluntad de la personas. De aquí que se considera que para que este proceso se logre dar en condiciones óptimas, se debe contar con la voluntad de toda persona que intervenga en el mismo, en caso contrario no se alcanzarán los objetivos planteados.

A primera instancia todo proceso de cambio produce en la persona cierto rechazo y esto se debe a que se va a enfrentar a algo nuevo y que por tanto desconoce y no domina, generando inseguridad, incertidumbre y preocupación.

El ser humano por naturaleza quiere ser una persona de éxito dentro del medio familiar, escolar, laboral y social. Entendiendo como persona de éxito aquella que logra desarrollar sus potencialidades humanas, que da lo mejor de sí mismo, que día con día se supera como persona, que actúa conforme a su naturaleza y se desarrolla en su vida social buscando el bien común.

Para que logre alcanzar su meta y alcanzar su perfeccionamiento pleno necesita de conocimientos y experiencias. Conocimientos y experiencias que adquiere a través de la educación que recibe durante las etapas de la vida. Estos dos elementos se convierten en la base que soporta el actuar del ser humano.

Como anteriormente se mencionó la modernización de un país se da siempre y cuando sus habitantes estén dispuestos a cooperar y además, cuenten con las herramientas necesarias para superar los obstáculos y limitaciones que se presentan en todo proceso de cambio, y estas herramientas se adquieren a través de la educación.

## **1.1 DEFINICIÓN DE HOMBRE.**

Para poder llevar a cabo un plan, programa o actividad en cualquier ámbito se requiere de la participación de un equipo de trabajo. Dicho equipo de trabajo lo conforman diversas personas, que de su adecuado desempeño dependerá en una mayor parte el que se logren alcanzar los objetivos propuestos de toda organización. De aquí que sea necesario tener un conocimiento de la naturaleza de la persona y de manera específica de sus intereses, aptitudes, actitudes y habilidades, ya que con base en este conocimiento se puede canalizar y orientar a las personas a la actividad que dentro de un plan o programa puedan desarrollar adecuadamente.

El hombre constituye una sustancia integrada por alma y cuerpo. El alma es el origen y fundamento del ser, representando el acto primero a través del cual se llega a la perfección<sup>1</sup>. El cuerpo es el medio mediante el cual el hombre se va perfeccionando, es la expresión y comunicación hacia los demás<sup>2</sup>.

Considerando que el hombre es un ser perfectible, es fundamental que el alma y el cuerpo constituyan una unidad indisoluble, ya que este compuesto representa la plataforma a través de la cual el hombre actúa y se va perfeccionando.

Por lo tanto el hombre es un ser compuesto, dotado de alma y cuerpo cuya naturaleza le permite perfeccionarse y actuar de maneras diferentes en relación a los demás seres vivos.

Cabe señalar que una de las diferencias que presenta el hombre con respecto al resto de los seres vivos es que tienen una vocación en particular, es decir, una tarea determinada que cumplir. Para cada ser humano es diferente porque la propia naturaleza dota a cada hombre de características particulares que lo hacen ser único e irrepetible, y mediante las cuales se irá perfeccionando.

## **1.2 DEFINICIÓN DE PERSONA.**

El perfeccionamiento en el ser humano implica la actualización de todas sus potencialidades tendientes a desarrollarse, mejorar y superarse como persona.

---

<sup>1</sup> cfr., BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, Agustín., Filosofía del Hombre., p. 49

<sup>2</sup> cfr., FERMOSE, Paciano., Teoría de la Educación., p. 56

***Porque me transparente a mi mismo, soy persona y la persona inteligente, es espiritual. La persona humana es comprensión, capacidad de discernir lo falso de lo verdadero, capaz de oponer en su conciencia la razón y el instinto, capaz de conocer lo necesario y lo perfecto<sup>3</sup>.***

Entonces cada persona en una realidad única, porque se manifiesta así misma en su obrar, lo que permite y caracteriza que sea irrepetible y única.

Tomando en cuenta que la persona tiene conciencia de sí misma y por tanto de su actuar, entonces es un ser capaz de obrar en beneficio de sí mismo y de los que lo rodean.

Considerando la definición de persona de Antonio Millán Puelles:

***... un ser que por tener, no sólo instintos, sino también entendimiento y libertad, es capaz de sentir necesidades morales, tanto con relación a su cuerpo como respecto a su espíritu y que, por ello tiene también derecho a satisfacer esta doble clase de necesidad<sup>4</sup>.***

Entonces persona se define como una unidad indisoluble ( alma y cuerpo ), cuya naturaleza le permite tener conciencia de sí mismo y de su actuar al poseer las facultades superiores: inteligencia, libertad y voluntad.

---

<sup>3</sup> BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, Agustín., op. cit., p. 52

<sup>4</sup> MILLÁN PUELLES, Antonio., Persona Humana y Justicia Social., p. 14

Toda persona por el hecho de ser es digna - "...*dignidad significa superioridad o la importancia que corresponde a un ser, independientemente de la forma en que éste se comporte*"<sup>5</sup>. Por tanto toda persona es digna por el hecho de ser, es decir, que si una persona actúa mal en determinada situación no deja de ser digna porque en ningún momento deja de ser persona. El ser humano por su propia naturaleza es digno, ya que posee características superiores que lo distinguen de los demás seres vivos. La actualización de todas sus potencialidades siendo congruente en el pensar , en el actuar y en el hablar durante todas las etapas de su vida le permite a la persona autorrealizarse como tal, cumpliendo con la tarea que en particular tiene que cumplir.

### 1.3 UNIDAD BIOPICOSOCIAL.

La persona en su actuar satisface la necesidad existencial de apertura, se desarrolla en tres niveles<sup>6</sup>:

**A. Nivel objetivo**, hacia las cosas que le rodea, condiciones necesarias para que el hombre pueda vivir ( alimentación, vestido, vivienda, etc. ).

**B. Nivel social**, convivir con los demás con el fin de desarrollar eficazmente su personalidad.

**C. Nivel trascendental**, la posibilidad de preguntarse por algo que trasciende a la realidad que le circunda.

La vida humana es una proceso de continuo perfeccionamiento que se inicia desde que el hombre nace y finaliza cuando este muere. Dicho perfeccionamiento se va logrando a través de la superación de limitaciones y satisfacción de necesidades.

---

<sup>5</sup> idem.

<sup>6</sup> cfr., GARCÍA HOZ, Victor., Principios de Pedagogía Sistemática., p. 33 - 34

La satisfacción de la necesidad existencial de apertura se logra a lo largo de las etapas de la vida humana dentro de la unidad biopsicosocial que forma el hombre.

Las necesidades, como las limitaciones que se presentan en el ser humano se satisfacen y superan en el momento que corresponde, es decir, dependerán de cada una de las etapas de la vida del hombre.

A continuación se mencionan las etapas de la vida del hombre<sup>7</sup>:

- \* Vejez : 65 años en adelante.
- \* Edad Adulta: 25 años a 65 años.
- \* Adolescencia y Juventud: 14 a 25 años.
- \* Niñez: Cero a 14 años.

Las necesidades que presentan en las diversas etapas de la vida del ser humano se encuentran ubicadas en los aspectos: biológico, psicológico y social.

### **1.3.1 FUNCIONES DE LA UNIDAD BIOPSIOSOCIAL.**

A continuación se dan a conocer los aspectos más sobresalientes de la unidad biopsicosocial:

- **Biológico:** Es fundamental conocer y comprender el desarrollo físico del hombre, ya que esto permitirá entender adecuadamente los intereses,

---

<sup>7</sup> cfr. SÁNCHEZ HIDALGO, Efrain., Psicología Educativa, p. 103

capacidades, ajustes, actitudes y personalidad del individuo en las diversas etapas de la vida humana<sup>8</sup>. Los aspectos que se deben de conocer son herencia, desarrollo físico y mundo físico.

Los cambios fisiológicos repercuten en la totalidad de la persona y contribuyen a su perfeccionamiento y madurez. Todo ser viviente tiene un ciclo de vida que tiene que cumplir: Nacer, crecer, desarrollarse y morir.

- **Psicológico:** El individuo al poseer las capacidades superiores, inteligencia, voluntad y libertad tiene la capacidad de desarrollarse y superarse con responsabilidad sin perjudicar a terceras personas. Por lo que dichas facultades constituyen el medio a través del cual el ser humano se perfecciona.

*Inteligencia*, es la facultad que le permite al hombre concebir, comprender y conocer las cosas, es decir, es la capacidad que posee la persona para alcanzar y obtener la verdad de las cosas. El ser humano al orientar la inteligencia a la búsqueda de la verdad satisface cada una de las necesidades que se le presentan en las etapas de la vida humana, con lo que contribuye a la propia superación y madurez.

Para obtener la verdad es requisito indispensable que el individuo esté dispuesto a buscarla, es decir, que tenga la intención de conocerla y comprenderla.

*Voluntad*, es la capacidad que posee la persona para dar inicio, continuidad o fin a una actividad, es decir, es la disponibilidad que tiene para desempeñar determinada tarea.

---

<sup>8</sup> *cf.*, *ibidem.*, p. 105

*Libertad*, unida a la voluntad se encuentra la libertad, entendida como la autodeterminación al bien es decir, es la capacidad que posee la persona para elegir entre lo bueno y lo malo. Libertad implica tener conciencia del deber y del sentido de responsabilidad, es la recta actuación de la persona en toda situación que se presente<sup>9</sup>.

Inteligencia, libertad y voluntad son facultades que se encuentran estrechamente vinculadas, constituyendo las herramientas a través de las cuales la persona puede desarrollarse, madurar y por tanto perfeccionarse. Considerando que la persona es un ser responsable y consciente de sus actos, se reconoce que es capaz de satisfacer sus necesidades así como de superar sus limitaciones en la medida de lo posible.

*El ser humano es dinámico y se va estimulando por necesidades, deseos e impulsos que producen, sostienen o dirigen su conducta. Todo lo que el hombre hace, piensa y siente es un esfuerzo consciente o inconsciente, para satisfacer alguna necesidad*<sup>10</sup>.

Como anteriormente se mencionó la vida del ser humano se va desarrollando a través de diversas etapas, mediante las cuales el sufre cambios que se van dando en toda persona. Dichos cambios provocan diversos estados de ánimo que tiene que ser superados uno a uno. La existencia de estos estados contribuyen a que el hombre madure y se perfeccione como tal.

---

<sup>9</sup> cfr., BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, Agustín., *op. cit.*, p. 154

<sup>10</sup> SÁNCHEZ HIDALGO, Efraín., *op. cit.*, p. 171

**" El conocimiento que la persona tenga del desarrollo emocional la ayudará a comprender mejor su vida emotiva y la de sus semejantes -<sup>11</sup>. Por tanto si la persona tiene conocimiento de los diversos cambios que se darán en sí misma podrá tener autodomínio emocional.**

**El ser humano debe de superar todas las etapas de la vida humana , ya que de esto dependerá su estabilidad emocional, madurez, desenvolvimiento en sociedad y por tanto su perfeccionamiento.**

**- Social, el hombre es un ser social por naturaleza y por tanto necesita sentirse aceptado y formar parte de un grupo, ya que el convivir con otras personas lo ayuda a crecer individualmente así como le permite contribuir al mejoramiento de la comunidad en la que se desenvuelve.**

**El ser humano a través de las relaciones interpersonales va reafirmando sus intereses y actitudes así como adquiere su independencia a través de la elección de sus amistades<sup>12</sup>.**

**El hombre vive en sociedad y se relaciona con diversas personas para poder satisfacer de un modo suficiente sus necesidades materiales y espirituales. La convivencia permite la práctica de virtudes, por medio del ejemplo y de la corrección fraterna, permitiendo que la persona asuma un papel activo dentro de la sociedad<sup>13</sup>.**

---

<sup>11</sup> ibidem., p. 167

<sup>12</sup> cf., idem.

<sup>13</sup> cf., GARCÍA HOZ, Victor., op. cit., p. 30

Al querer satisfacer sus necesidades la persona se relaciona con los demás, ya que la convivencia representa la satisfacción mutua de necesidades propias y la de los demás, implica una ayuda mutua. Esta convivencia contribuye al crecimiento y perfeccionamiento de la persona.

El ser humano puede presentar necesidades y limitaciones en los aspectos biológico, psicológico y social.

Según Víctor García Hoz las necesidades del hombre se pueden reducir en dos grandes grupos<sup>14</sup>:

**A. Biológicas o Materiales**, tiene tres quehaceres ( Comida, vestido, habitación, educación, etc. ).

a. Desarrollar la capacidad de utilización del organismo como instrumento de trabajo y medio de expresión.

b. Desarrollar la capacidad técnica a fin de que un hombre llegue a ser capaz de adquirir honestamente los medios necesarios para su subsistencia material.

c. Desarrollar la capacidad de control de estas necesidades materiales para que no desborden lo que exige la dignidad humana.

**B. Psíquicas, espirituales**: se llegan a satisfacer a través de la educación; deseo de seguridad, sentimientos de dignidad y necesidad de comunicación.

---

<sup>14</sup> ctr., idem.

#### **I.4 QUEHACER DE LA PERSONA.**

Como anteriormente se mencionó el ser humano tiene una tarea específica que realizar, para cumplir con la misma es necesario que supere en la medida de lo posible todos aquellos obstáculos que se pueda presentar, es decir, es un ser activo que se esfuerza por cumplir su misión.

La persona al no querer que la muerte lo sorprenda sin haber acabado su obra, se esfuerza por alcanzar su fin, la felicidad, la gloria, el amor, etc.<sup>15</sup>.

Existe en la persona el deseo de trascender de ser mejores, de brindar lo mejor de sí mismos, de superar todos los aspectos y obstáculos que se pueda presentar, así como de cumplir plenamente con aquella tarea que le ha sido encomendada y lo que impulsa a la persona a realizar determinada acción es la vocación.

La palabra vocación viene del latín:

Latín: *vocatio, onis*

Significa: Acción de llamar.

La vocación: es la voz interior que impulsa a realizar determinada acción.

*La vocación florece en las propias entrañas de la personalidad. Significa la propensión fundamental del espíritu, su inclinación predominante para un determinado estilo de vida de actividad donde encontrará*

---

<sup>15</sup> *cf.*, *ibidem.*, p. 116

*satisfacción plena y posibilidades más amplias de autorrealización*<sup>16</sup>.

Por tanto la vocación es un llamado interno que tiene la persona para realizar determinada acción desinteresadamente, constituyendo éste su verdadero camino de autorrealización.

Tomando en cuenta que la vocación florece en la personalidad es necesario dar a conocer su significado:

*"...es la organización dinámica del individuo en su esfuerzo por ajustarse al ambiente"*<sup>17</sup>.

El término organización indica que la personalidad es una totalidad sistemática en la que sus partes están íntimamente relacionadas. La palabra organización incluye la unidad físico-mental en donde están ubicados necesidades, ideales, rasgos mentales, destrezas, actitudes, aptitudes, intereses, factores volitivos, etc. La palabra dinámica indica que la organización es activa, es decir, que el individuo está expuesto a diversos motivos internos que provocan un cambio constante en la misma. Individuo, cuyo significado es singularidad, unicidad. Esfuerzo por ajustarse al ambiente, es adaptarse al medio social en que se vive, con el fin de desarrollar las potencialidades humanas, proceso que no termina nunca<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> MATTOS DE, Luiz A., *Compendio de Didáctica General*, p. 10

<sup>17</sup> SÁNCHEZ HIDALGO, Efraín., *op. cit.*, p. 337

<sup>18</sup> *cfr. ibidem.*, p. 337 - 338

Entonces la personalidad es la manifestación interior y exterior del ser humano. Interior porque en sí mismo posee unas determinadas características que lo impulsan a actuar de determinada manera, es decir, le permite desenvolverse y dar a conocer quién es, qué puede hacer y qué puede dar de sí al mundo.

Si la vocación se manifiesta a través de la personalidad, es conveniente establecer factores que ayuden a reconocer y reafirmar si una persona tiene vocación para determinada acción. Por lo tanto es conveniente conocer los intereses, actitudes, aptitudes y habilidades que posee cada individuo para conocer la acción que puede realizar de acuerdo a los resultados obtenidos de las anteriores.

- Los intereses son *"...la inclinación del individuo hacia una actividad elegida con toda libertad"*<sup>19</sup>. El hombre se puede inclinar hacia determinadas actividades por admiración o respeto.

- Actitudes *"...es una predisposición a actuar de cierto modo en presencia de la situación apropiada. Siendo un sistema de ideas matizado emocionalmente, la actitud tiende a conducir a una acción correspondiente o por lo menos a una disposición a actuar"*<sup>20</sup>. La actitud es la disposición que tiene la persona para determinadas actividades pudiendo ser originadas por identificación o imitación.

- Aptitudes *" Son atributos o cualidades personales que expresan capacidad natural o potencial para determinado tipo de actividades o de trabajo. Son atributos específicos de la persona que generalmente complementan el*

---

<sup>19</sup> *apud*, *ibidem*, p. 52

<sup>20</sup> *apud*, MATTOS DE, Luiz A., *op. cit.*, p. 254

**Son atributos específicos de la persona que generalmente complementan el cuadro de la vocación<sup>21</sup>. Las aptitudes son la capacidad innata que tiene la persona para realizar determinados actos. Esta constituye un elemento básico para identificar si el individuo tiene vocación para determinadas actividades.**

**- Habilidades, es el dominio que tiene la persona para llevar a cabo determinadas actividades<sup>22</sup>. A través de la ejecución constante de determinada actividad se puede adquirir habilidad para realizar determinados actos.**

**Los intereses y las habilidades en ocasiones están relacionadas reciprocamente, con el progreso en la habilidad aumenta el interés y el estar más interesado puede estimular el desarrollo de habilidades<sup>23</sup>.**

**Si se tienen claros los intereses, actitudes, aptitudes y habilidades, entonces la vocación de la persona se descubre con facilidad. El que estos aspectos coincidan reafirman que la persona tiene vocación para ese acto en específico y por tanto podrá realizar satisfactoriamente su tarea, contribuyendo con esto a su perfeccionamiento y trascendencia.**

---

<sup>21</sup> ibidem, p. 12

<sup>22</sup> cfr., SÁNCHEZ HIDALGO, Efraín., op. cit., p. 53

<sup>23</sup> cfr., idem.

## 1.5 DEFINICIÓN DE PEDAGOGÍA.

La definición etimológica de pedagogía es :

Griego: *pais-paidos* ( niños )

*ago aguein* ( conducir )

Significa: Guía o conducción del niño

El significado etimológico de pedagogo es quien conduce al niño hacia las capacidades y responsabilidades del hombre completo, es el constructor del hombre del mañana.

*La pedagogía trata acerca de la educación humana, como ciencia la sistematización de hechos, principios y valores que rigen a la educación humana, como arte es la habilidad para educar<sup>24</sup>.*

La pedagogía es la ciencia y el arte que contribuye al fenómeno educativo, proporcionando las herramientas necesarias para que se de una efectiva educación integral. Ciencia y arte constituyen una unidad, ya que la primera soporta a la segunda, la pedagogía como ciencia proporciona los principios, normas, conocimientos, métodos y sistemas por los cuales se regirá la educación.

Victor García Hoz dice que la pedagogía "...*implica una reflexión sobre los procesos educativos, pero no se detiene en su conocimiento, sino llega hasta su valoración.*"<sup>25</sup>. La pedagogía al ser una ciencia posee las herramientas

<sup>24</sup> GUTIÉRREZ SAENZ, Raúl., *Introducción a la Didáctica.*, p. 17

<sup>25</sup> GARCÍA HOZ, Víctor., *op.cit.*, p. 50

necesarias para llevar a cabo una valoración del fenómeno educativo. El arte de formar personas le permite estar en contacto directo con su objeto de estudio, conociendo así las necesidades educativas y permitiendo reflexionar sobre las posibles soluciones.

Formar personas implica educar :

*" Educación es el perfeccionamiento intencional de las potencialidades específicamente humanas -26.*

La educación es la actualización de todas las potencialidades humanas, de aquí que en forma directa contribuya al perfeccionamiento de la persona.

La educación es la ayuda que, una persona ( o un grupo o una institución ) presta a otro ( a otro grupo ) para que se desarrolle y perfeccione en los diversos aspectos (materiales, espirituales, individuales y sociales ) de su ser dirigiéndose así a su fin propio<sup>27</sup>.

Por lo tanto la educación es el proceso intencional a través del cual se ayuda al desarrollo pleno de las facultades inherentes al ser humano.

Educar indica formar integralmente a la persona tomando en cuenta su naturaleza.

---

<sup>26</sup> *ibidem*, p. 25

<sup>27</sup> GRAN ENCICLOPEDIA RIALP., Vol. VIII., p. 325

### **I.5.1 Campos de acción de la Pedagogía.**

La pedagogía como autoridad máxima en materia educativa, efectúa un estudio continuo y profundo de la educación, el acto educativo, el hecho educativo y del hombre mismo.

Para poder realizar dicho estudio Victor García Hoz propone la siguiente clasificación<sup>28</sup>:

#### **ESTUDIO ANALÍTICO DE LA EDUCACIÓN ( PEDAGOGÍA GENERAL )**

**Análisis formal, lo integran:**

Filosofía de la educación.  
Historia de la educación.  
Ciencia experimental de la educación.  
Pedagogía comparada.

**Análisis material, lo conforman:**

Elementos personales: Psicología de la educación.  
Elementos sociales: Sociología de la educación.  
Elementos técnico - culturales:  
Didáctica.  
Orientación y Formación.  
Organización escolar.

---

<sup>28</sup> cf., GARCÍA HOZ, Victor., op. cit., p. 54

## **ESTUDIO SINTÉTICO DE LA EDUCACIÓN ( PEDAGOGÍA DIFERENCIAL )**

**Unidades personales, formado por:**

**Sexo:**

Educación femenina.

Educación varonil.

**Edad:**

Educación preescolar.

Educación primaria.

Educación media.

Educación universitaria.

Educación de la edad adulta.

Educación de la vejez.

**Personalidad:**

Educación personalizada.

Educación especial.

**Unidades sociales, abarca:**

Educación familiar.

Educación institucional.

Educación ambiental.

La propuesta de efectuar un estudio analítico y sintético de la educación permite que se obtenga información completa y veraz, ya que éstas dos se complementan, el uno conlleva al otro. Sus elementos de estudio giran entorno a los dos, ofrece la posibilidad de estudiar la educación de lo general a lo particular y de lo particular a lo general.

A continuación se presenta la división propuesta por J. Zaragüeta de los campos de la pedagogía<sup>29</sup>:

- A. Ontológico.**
- B. Teleológico.**
- C. Meseológico.**

#### **A. Ontológico.**

Etimológicamente la palabra ontológico significa :

Griego: *on* ( ser )  
*logos* ( tratado )

Estudia quién es el ser, los postulados sobre que actúa, son las realidades materiales - lo que es y personales - sujetos, educador y educando, es un saber teórico.

Los agentes educativos que intervienen en este campo son : Familia, Escuela, Estado e Iglesia. Estas comunidades educativas ejercen una fuerte influencia en el actuar humano, contribuyendo a su perfeccionamiento.

#### **- Familia.**

La familia constituye el primer núcleo social con el cual se relaciona la persona.

---

<sup>29</sup> cf., GRAN ENCICLOPEDIA RIALP., Vol. VIII., p. 325

Las relaciones educativas que se dan en esta institución son :

- Sistema social, son las relaciones de los padres entre sí, de padres a hijos y de hermanos, así como demás familiares.
- Situación de aprendizaje, las conversaciones, el trato, enseñanza, ocupación de los padres, relaciones y objetos constituyen un conjunto de estímulos educativos.
- Entidad en relación con la escuela, cuya relación puede fortalecer la acción educativa.

**- Escuela.**

La escuela es la institución educativa, cuyo objetivo primordial es el formar futuras personas capaces de brindar beneficios a su comunidad y a la sociedad en general.

*" La escuela es la institución encargada de impartir educación en los diversos niveles "30:*

**Primaria**, nivel en el que la persona aprende los hábitos fundamentales de comportamiento individual y social.

**Secundaria y Preparatoria**, en ellos se adquieren nociones definidas precisas sobre la vida y culturas humanas. En esta etapa se forma la personalidad.- quién soy -.

---

<sup>30</sup> *cfr.*, MATTOS DE, Luiz A., *op. cit.*, p. 24

**Universidad**, es la especialización cultural y profesional, habilitándose para desempeñar funciones definidas de alta responsabilidad social.

**- Estado.**

Es la comunidad jurídica-educativa que ejerce dos tipos de influencia<sup>31</sup>:

- Técnica, referente a la organización de las escuelas y del trabajo educativo, emite disposiciones relativas a programas textos, etc.

- Fuerza social, para intervenir en la educación en aspectos jurídicos y sociales de libertad de enseñanza.

Esta comunidad educativa tiene el derecho y deber de proporcionar educación a las personas que integran la sociedad, esto se logra mediante la creación de instituciones educativas de todos los niveles. La responsabilidad de esta comunidad es la de formar ciudadanos capaces de contribuir al bien común.

**- Iglesia.**

La Iglesia directamente orienta la enseñanza de dogmas y de la moral y despertar y fortalecer una actitud de fidelidad hacia la sociedad religiosa, participa directamente en la formación entera del hombre<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> cfr., GARCÍA HOZ, Victor., op. cit., p. 212

<sup>32</sup> idem.

Como comunidad educativa debe orientar los actos morales de la persona de acuerdo a la ley natural contribuyendo así al perfeccionamiento del hombre y por tanto a su trascendencia.

Actúa parcialmente con el Estado y la Familia, en determinadas actitudes humanas que contribuye a su óptima formación.

### **B. Teleológico.**

De las raíces etimológicas:

Griego :	<i>telos</i>	( fin )
	<i>logos</i>	( tratado )

Dedicada al que debe ser: los ideales que pretenden realizarse como fin y según los principios, también se denomina - ética pedagógica - disciplina que trata de las orientaciones ideales que intentan lograrse, del ideal realizable y de las limitaciones de la naturaleza ( diversidad y contrariedad u oposición ).

El campo teleológico se encarga de verificar si los fines, principios y normas del fenómeno educativo se están cumpliendo, si son adecuados a la situación que se vive, propone lineamientos a seguir con el fin de obtener óptimos resultados en el actuar de la educación.

### C. Meseológico.

Etimológicamente significa :

Griego: *mesos* ( medio )  
*logos* ( tratado )

Alude al cómo deben llevarse a cabo las técnicas o normas pedagógicas, ofrece los medios necesarios para conocer psicológicamente al alumno, actuar pedagógicamente y organizarla socialmente.

El campo meseológico está representado por la didáctica, la cual es una disciplina de la pedagogía cuyo objeto es proporcionar al educador las herramientas necesarias para obtener un efectivo aprendizaje en los educandos.

Etimológicamente didáctica significa:

*didaskein* ( enseñar )  
*tekne* ( arte )

Enseñar, es la actividad propia del educador.

*Enseñar es incentivar y orientar como técnicas apropiadas al proceso de aprendizaje de los alumnos de asignatura. Es encaminarlos hacia los hábitos de aprendizaje auténticos que los acompañarán a través de la vida y les permitirán comprender y enfrentar, con mayor eficiencia las realidades y problemas...*<sup>33</sup>

<sup>33</sup> MATTOS DE, Luiz A., *op. cit.*, p. 37

Entonces enseñar es proporcionar al educando todos los conocimientos y herramientas necesarias que le permiten enfrentarse a la realidad, a fin de lograr su perfeccionamiento.

A través de la enseñanza se busca perfeccionar a la persona y la manifestación inmediata en la misma es el aprendizaje.

El aprendizaje, es el proceso eminentemente activo, basado en la experiencia, siendo componentes la actividad, reflexión y tendencia hacia la objetividad<sup>34</sup>. De aquí que se entienda como el proceso voluntario mediante el cual se adquieren conocimientos y experiencias que fortalecen el desarrollo del ser humano durante todas sus etapas de la vida, contribuyendo directamente al perfeccionamiento del mismo.

El aprendizaje es un "...cambio o modificación de la actividad o conducta anterior<sup>35</sup>.

El aprendizaje es un proceso voluntario mediante el cual se adquieren conocimientos y experiencias que generan un cambio o modificación de la actividad o conducta anterior

" La didáctica es una disciplina orientada en mayor grado hacia la práctica<sup>36</sup>. Entonces la didáctica es la disciplina pedagógica, cuyo objetivo es

---

<sup>34</sup> *cfr.*, *ibidem.*, p. 36

<sup>35</sup> *ibidem.*, p. 37

<sup>36</sup> *idem.*

proporcionar las herramientas necesarias para lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo.

La didáctica se divide en<sup>37</sup>:

**1. Didáctica general:** estudia los principios y técnicas válidas para la enseñanza de cualquier materia o disciplina.

**2. Didáctica especial:** es la presentación de la materia específica, es decir, se enfoca a una disciplina en particular, así como también en cuanto al nivel : Primaria, secundaria, etc.

La didáctica presenta tres momentos durante su desarrollo<sup>38</sup>:

**A. Planeamiento,** prever que se necesita para la organización escolar, clase, curso o unidad.

**B. Ejecución,** es llevar a cabo lo planeado, es la presentación de la materia o curso ( aplicación de técnicas y métodos ).

**C. Verificación,** rectificación y ampliación del aprendizaje, conocer si funcionó o no el programa del curso.

---

<sup>37</sup> cfr., NERICI, Imideo., Hacia una Didáctica General Dinámica., p. 56

<sup>38</sup> cfr., ídem.

Entonces la didáctica es la disciplina pedagógica encargada de eficientar el proceso enseñanza - aprendizaje.

Si para educar se considera que el hombre es un ser compuesto de alma y cuerpo, cuya naturaleza lo ha dotado de facultades ( inteligencia, voluntad y libertad ), que permiten diferenciarlo de los demás seres viviente. Además de que es un ser con determinada vocación, lo cual implica que tiene una tarea que cumplir, superando todos aquellos obstáculos que se presenten y satisfaciendo sus necesidades.

Entonces se puede afirmar que la educación que se imparta será efectiva, ya que estará enfocada al educando como persona que es, siendo uno de sus objetivos la satisfacción de necesidades, superación de sus limitaciones, fortalecimiento de sus cualidades y desarrollo de sus potencialidades, con lo que se pretende una formación integral que le permita desarrollarse como ser humano, es decir, que es de acuerdo a su naturaleza humana que lo caracteriza.

A través de la educación la persona aprende y conoce diversas formas mediante las cuales se puede ir superando, madurando y perfeccionando. De aquí que se afirme que el ser humano entre más se acerque a su fin alcanzará su vida plena.

La pedagogía es la ciencia y el arte de educar por tanto representa la máxima autoridad en materia educativa, capaz de perfeccionar los principios, métodos, técnicas y sistemas del fenómeno educativo, con lo que contribuye directamente a la formación de la persona, siendo ésta el eje principal del factor humano.

La persona, es el punto de partida de todo acto educativo, ya que representa la plataforma a través de la cual se elaboran y diseñan los principios, normas y métodos del fenómeno educativo.

Por lo que se puede concretar que el hombre representa la base y el fundamento de la educación.

A su vez persona y educación representan el punto de partida a través del cual se logra el desarrollo óptimo de un país.

## **CAPÍTULO II**

### **TRASCENDENCIA SOCIAL:**

#### **LA UNIVERSIDAD, INSTITUCIÓN QUE FORTALECE LA PROYECCIÓN DE UNA CULTURA**

Actualmente el mundo se enfrenta a una serie de cambios en los diferentes sistemas: político, económico, social y educativo, tomando en cuenta lo anterior surge la necesidad de que el joven se enfrente a diversas situaciones como son: competitividad profesional y laboral, unida a esta se encuentra el surgimiento de nueva tecnología y apertura hacia otros continentes.

México como nación tiene en puerta el reto de la apertura comercial con Estados Unidos y Canadá, denominado el Tratado Trilateral de Libre Comercio. El cual representa un camino a emprender para el desarrollo y crecimiento político, económico, social y educativo del país. De aquí la importancia de que el profesional aprenda, domine y supere diversos procesos, métodos y técnicas vigentes en el campo laboral del que se trate. El estar capacitado le permitirá desarrollar en óptimas condiciones la tarea que se ha comprometido cumplir, con lo que contribuye al desarrollo y crecimiento de la nación.

Considerando que el profesional será el primer agente que se enfrentará a esta situación, es conveniente que el estudiante universitario reciba una formación integral que le brinde las herramientas necesarias para poder tomar las riendas de un país en un futuro no muy lejano, y logre asumir los compromisos a que se enfrente, participando en forma conjunta con las comunidades educativas, con el objeto de fortalecer el crecimiento y desarrollo del mismo.

La universidad como institución educativa de nivel superior se enfrenta a un gran reto: formar personas dignas y capaces de superar obstáculos que se le presenten en su vida profesional con el fin de contribuir al mejoramiento de las sociedad y cumplimiento del bien común. Con lo anterior el estudiante universitario alcanzará y logrará su destino personal como ser perfectible.

Tomando en cuenta el compromiso y responsabilidad al que se enfrenta la universidad es necesario conocer qué es la universidad, cuáles son sus objetivos, funciones, papel del docente e integrantes de la comunidad educativa, a fin de conocer las herramientas con las que se desarrolla, así como los recursos que cuenta en su óptimo desarrollo y cumplimiento de compromisos.

## II.1 UNIVERSIDAD.

La universidad como anteriormente se mencionó es una institución educativa de nivel superior porque - " *Se trata de una enseñanza aventajada que ha de impartirse tras otra, la no superior* " <sup>39</sup>, es decir, que representa la continuación del proceso educativo que contribuye a la formación del estudiante dentro de una especialidad en concreto. En dicha situación se imparten conocimientos más elevados y concretos respecto a los niveles anteriores.

A continuación se dan a conocer los niveles educativos que existen actualmente, el orden en el que se presentan es de abajo hacia arriba<sup>40</sup>:

EDUCACIÓN SUPERIOR	Doctorado Maestría Licenciatura
EDUCACIÓN MEDIA	Preparatoria
EDUCACIÓN BÁSICA	Secundaria Primaria Pre - escolar

<sup>39</sup> LARROYO, Francisco., Pedagogía de la Enseñanza Superior., p. 27

<sup>40</sup> cf., GARCÍA HOZ, Víctor., op. cit., p. 379 y también cf., LARROYO, Francisco., op. cit., p. 305 y 350.

Como se puede observar la universidad representa el último nivel al que puede aspirar el ser humano en materia educativa estrictamente hablando - ámbito escolar -, ya que en ella se puede obtener los grados más altos, sin embargo es conveniente señalar que *"... debe añadirse a la educación correspondiente a la edad adulta y aun a la vejez, si hemos de ser consecuentes con la idea de que la educación es una tarea que dura toda la vida"*<sup>41</sup>.

La universidad existe, fundamentalmente, para promover el desarrollo de los estudiantes como seres humanos hasta su máxima posibilidad de ser. Cada ser humano tiene dentro de sus limitaciones, un conjunto de excelencias y dones.

Entonces la universidad es una institución educativa que busca formar seres humanos capaces de aportar a la sociedad sus conocimientos profesionales con el fin de contribuir a la búsqueda de la verdad y cumplimiento del bien común.

Considerando que;

*La universidad es la institución que el hombre recibe su formación de hombre. El aprendizaje de una profesión será todo lo importante que se quiera, pero resulta secundario ante el imperativo de la universidad*

---

<sup>41</sup> *cf.*, GARCÍA HOZ, Víctor., *op. cit.*, p. 379

***vocacional: Formar hombres concretos de carne y dentro de la alta cultura, para que puedan cumplir su singular destino personal*** <sup>42</sup>.

La educación superior como tal debe continuar el proceso educativo fortaleciendo los conocimientos adquiridos en los niveles anteriores así como brindar aquellos que contribuyen a la formación del profesional. Para que este proceso educativo se de satisfactoriamente es conveniente que la institución este consciente de que la formación que debe brindar debe de estar inclinada hacia la formación integral del estudiante, teniendo presente que cada uno de los educandos es un ser diferente, único e irrepetible y que por tanto a cada uno de estos se les exigirá de acuerdo a sus capacidades y aptitudes.

Ante la responsabilidad y el compromiso que la universidad tiene es, muy importante que tenga claro que *"...la perfección como hombre y la formación profesional son objeto de la universidad"* <sup>43</sup>. Con base en lo anterior se puede afirmar que estos puntos mencionados constituyen la base a través de la cual se elaboran los objetivos de la enseñanza superior.

***La universidad es la sede intencional de la vocación académica, principal morada de la educación superior y de la investigación científica y humanística, la comunidad***

---

<sup>42</sup> *cf.*, BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, Agustín., Ser y Quehacer de la Universidad, p. 461

<sup>43</sup> *ibidem*, p. 100

*natural a la que pertenecen de una manera o de otra todos los que se ocupan del cultivo del hombre*<sup>44</sup>.

De aquí que la universidad proporcione al educador y a los educandos todas las herramientas y conocimientos necesarios para que pueda actuar en su vida profesional y ejercer correctamente a fin de que logre vislumbrar ante diversas situaciones lo verdadero de lo falso. Con lo anterior el futuro profesionalista o universitario podrá contribuir con su formación al mejoramiento de la sociedad y por tanto contribuirá directamente al desarrollo de la cultura en la cual está inmerso.

La universidad se convierte en el más claro instrumento de renovación y perfección de la vida social desde el punto de vista de los valores humanos naturales<sup>45</sup>. Con base en lo anterior se puede afirmar que los jóvenes universitarios representan la esperanza de la sociedad, ya que en el actuar de estas generaciones se encuentran posibles soluciones a diversos problemas que enfrenta un país, de esto depende la conservación y transmisión de la cultura de un país. De aquí que algunos autores como:

Millán Puelles considere que la universidad es "*...un imprescindible órgano de conservación de los valores permanentes del espíritu*"<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> *ibidem*, p. 472

<sup>45</sup> *cfr.*, MILLÁN PUELLES, Antonio., *Universidad y Sociedad*, p. 34

<sup>46</sup> *ibidem*, p. 36

**García Hoz, la universidad "...es la expresión cultural de una edad y esta llamada a influir sobre el presente y el futuro<sup>47</sup>.**

Entonces si la universidad y sus estudiantes están conscientes del compromiso que tiene con la sociedad podrá cumplir con su papel satisfactoriamente. Por tanto si dicha institución le brinda al educando las bases sólidas a partir de las cuales pueda desenvolverse como persona digna que es, entonces podrá como profesional brindar lo mejor de si a los demás contribuyendo directamente a su perfeccionamiento y cumplimiento del bien común.

Considerando que la universidad emerge de la sociedad es imposible privarla de su proyección social, ya que toda comunidad académica implica comunicación, la cual debe transformar por lo menos la sociedad de la cual emerge<sup>48</sup>. De aquí que la universidad sea considerada como el centro del saber y responsable de transmitir conocimientos verdaderos a fin de mantener actualizados a sus alumnos así como a la sociedad sobre los avances que se han obtenido en beneficio de los mismos.

---

<sup>47</sup> GARCÍA HOZ, Víctor., *op. cit.*, p. 398

<sup>48</sup> *cfr.*, BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, Agustín., *op. cit.*, p. 458

*Por tanto se puede afirmar que la universidad...es la corporación de estudiantes y profesores que por la investigación y la docencia se ordena a la contemplación de la verdad, a la universidad orgánica del conocimiento, al cumplimiento de vocaciones personales y a la preparación de profesionales para la realización del bien común<sup>49</sup>.*

Con lo que la universidad se convierte en la institución educativa de nivel superior responsable de la formación de profesionistas de calidad, por lo cual se basa en la transmisión de conocimientos verdaderos que contribuyan a su perfeccionamiento y por tanto a la autorrealización como persona y profesional para el cumplimiento del bien común.

Para brindar una verdadera educación hay que tomar en cuenta que el hombre es un ser único e irrepetible con dignidad por lo que es un deber ser de toda comunidad educativa fomentar la formación integral del mismo.

---

<sup>49</sup> *ibidem.*, p. 56

## **II.2 OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD.**

Siendo el hombre el punto de partida de toda acción educativa, es conveniente conocer los objetivos que persigue la educación superior para el perfeccionamiento del estudiante universitario.

Para Rangel Guerra los objetivos de la educación superior son<sup>50</sup>:

- Ser componente esencial y permanente del desarrollo y la independencia de la sociedad mexicana.
- Participar eficientemente en el fortalecimiento de la capacidad nacional para asumirla y producir avances científicos, tecnológicos y de otro tipo e incorporarlos al desarrollo del país.
- Contribuir al incremento de la producción en sus diversos sectores a la explotación adecuada de los recursos naturales, al logro de una justa distribución de la riqueza y a la elevación de los niveles de la vida de la población.
- Coadyuvar actualmente en la expansión de los servicios educativos, sociales y asistenciales con el fin de realizar el desarrollo integral y humanizado de la persona sobre bases efectivas de libertad, seguridad y solidaridad social.

---

<sup>50</sup> cfr., RANGEL GUERRA, Alfonso., La Educación Superior en México. p. 48 y 49

- Comprometerse sin limitación alguna, en la conformación de una auténtica conciencia cívica para asegurar la participación democrática del ciudadano en las decisiones publicas.

- Participación en la transformación de la sociedad para que el país manteniendo su carácter nacional en la conciencia y relaciones internacionales, se adapte a los cambios que se operen en nuestra época y a los que impondrá el futuro.

Aquellos que formula González Simancas<sup>51</sup>:

- Buscar ante todo el descubrimiento de nuevas verdades que oriente la vida.
- Desarrollar los conocimientos humanos y sobre todo científicos en los centros de investigación, estudiando aplicabilidad a la realidad concreta e histórica para una mejor orientación y valoración de esa realidad.
- Brindar una formación profesional y humana a todos los estudiantes.
- Lograr la participación de los estudiantes en su proceso de aprendizaje de modo que el saber les llegue en parte por vía comunicación, pero también por vía descubrimiento.

---

<sup>51</sup> cf., GONZÁLEZ SIMANCAS, José Luis., et. al., Universidad y Cambio., p- 79-82

- La enseñanza universitaria deberá estar a la altura de lo que se espera que salga de la universidad: personas íntegras y profesionistas aptas y eficaces.
- El cumplimiento de estos objetivos se debe alcanzar mediante la realización de las funciones básicas de la universidad.

Como se pudo observar los objetivos de la educación superior giran entorno a la persona y su perfeccionamiento a fin de que se logre formar futuros profesionistas de calidad. Entendiendo calidad como aquello que posee todas las características requeridas para la obtención de resultados satisfactorios.

### **II.3 FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA UNIVERSIDAD.**

Considerando el compromiso social que tiene la universidad con su país, comunidad y con sus educandos, es de vital importancia que cumpla con sus responsabilidades y tareas esenciales que se convierten en funciones propias que facilitan y agilizan el cumplimiento de dicho compromiso.

**Las funciones sustantivas o propias de la universidad son<sup>52</sup>:**

**A. Investigación.**

**B. Docencia.**

**C. Difusión.**

Investigación y docencia son funciones que se encuentran fuertemente vinculadas, dicha relación permite la transmisión y actualización de verdaderos conocimientos que fortalecen el saber humano. Los resultados obtenidos de éstos vinculación permiten la proyección de la institución, es decir, la difusión universitaria a través de la cual se transmiten y actualiza a universitarios y a la sociedad en general con el objeto de mantenerlos informados sobre los acontecimientos más relevantes que suceden en la actualidad. Dicha información la brinda a través de cursos, conferencias, exposiciones y eventos culturales organizados por la propia universidad.

---

<sup>52</sup> *cf.*, BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, Agustín., *op. cit.*, p. 77, 87 y 99

### **II.3.1 Investigación, docencia y difusión.**

#### **A. Investigación.**

*" Toda autentica universidad aspira a integrar, en la unidad de la visión sapiencial, la investigación y la enseñanza superior de la verdad en todos sus aspectos particulares "53.*

La investigación representa el medio a través del cual la universidad se renueva constantemente, permitiendo así que esté actualizada y preparada ante cualquier situación que se pueda presentar. Es de suponerse que en la medida en que la institución se encuentra actualizada, sus educandos y educadores estarán también.

La investigación proporciona las herramientas necesarias para que docente y discentes puedan desarrollarse profesionalmente y lleguen a solucionar diversos problemas, así como participar directamente en la transmisión cultural.

---

<sup>53</sup> *ibidem*, p. 87

Básicamente se puede hablar de dos grandes divisiones referentes a la investigación<sup>54</sup>:

**I. Investigación de las ciencias de la naturaleza, esta a su vez se divide en:**

**a. Investigación básica o fundamental pura.** Conocimientos del universo descubrimientos de nuevos campos de investigación sin sujeción a programa impuesto y sin fin práctico específico.

**b. Investigación básica orientada.** Correspondiente al sector predeterminado de la ciencia.

**c. Investigación aplicada.** Orientada a un objetivo práctico.

**d. Investigación de las operaciones de preparación técnica.** Es la captación sistemática de los resultados de la investigación sistemática a la producción industrial.

**II. Investigación en el área de las humanidades y de las ciencias sociales.** Este tipo de investigación guarda diversos puntos de contacto con la dirección que siguen las investigaciones en el campo de las ciencias de la

---

<sup>54</sup> cfr., ibidem., p. 95

**naturaleza.**

**Considerando que la universidad persigue transmitir conocimientos verdaderos, la investigación se convierte en el factor principal a través del cual se podrán conocerlos. Entonces siendo responsabilidad de la universidad proporcionar y buscar la verdad es conveniente que dentro de esta se formen investigadores.**

**El universitario debe tender a buscar la verdad, venciendo obstáculos posibles que puedan presentarse en su formación profesional o en el ambiente laboral. El realizar trabajos de calidad implica información veraz que enriquezca el saber humano, con lo que se contribuye directamente a la formación y desarrollo de la sociedad.**

**Universidad e investigación son términos que se encuentran fuertemente vinculados, la investigación se convierte en función sustantiva de la universidad porque es el medio a través del cual se puede encontrar los conocimientos verdaderos, permitiendo así que la institución se mantenga actualizada en todo momento y dándose su renovación día con día. Entonces la universidad se encontrará fuertemente sostenida para poder educar en la verdad a docentes, discentes y a la propia comunidad y sociedad.**

**Los resultados obtenidos ya sea en las ciencias de la naturaleza o en las ciencias sociales contribuyen al mejoramiento de la sociedad.**

## **B. Docencia.**

La docencia tiene como objeto primordial guiar y orientar el trabajo de los educandos, es decir, brindarles las herramientas y conocimientos necesarios para que puedan brindar un trabajo de calidad con el que contribuya al mejoramiento y desarrollo de la vida social.

Todo estudiante al ingresar a la universidad va a perfeccionar los hábitos mentales de trabajo y reflexión a realizar, el aprendizaje de un método, a aumentar sus conocimientos sobre materias concretas y a formar su personalidad ética<sup>55</sup>, por lo que es de vital importancia que el docente sea una persona altamente calificada, ya que en su actuar laboral formará futuros profesionistas íntegros y capaces de brindar a la sociedad posibles soluciones a los problemas que se enfrenta en la actualidad, por tanto es conveniente que la relación docente-discente se de satisfactoriamente, ya que es un factor muy importante para que se logre impartir una educación de calidad.

El docente tiene la responsabilidad y el compromiso de guiar y orientar a los discentes para que desarrollen todas sus potencialidades a fin de contribuir a su perfeccionamiento como persona y futuro profesionista.

---

<sup>55</sup> *cf.*, *ibidem.*, p. 99

*" El verdadero maestro no se limita a transmitir la ciencia, es un forjador de sus libertades y un planeador de ocasiones. Para cumplir este cometido se requiere, claro de un clima de auténtica comunidad, de mutua comprensión "56.*

La relación docente y discente constituye un factor muy importante para que se logre impartir una verdadera educación y por tanto se brinde una formación integral.

La calidad de la enseñanza depende de diversos factores: planes de estudio, organización funcional, administración eficiente, pero depende sobre todo de un profesorado idóneo y competente, consciente de su misión y de su responsabilidad<sup>57</sup>. Si el docente cuenta con una formación altamente calificada para poder impartir un curso entonces hay una mayor probabilidad de garantizar que la calidad de la institución en materia educativa esta altamente calificada, y reconocida.

Considerando que el papel principal de la universidad es formar hombres cultos y profesionistas de calidad, es conveniente que el docente este consciente de que toda acción educativa gira en torno al hombre y que por tanto no debe concebir que todo hombre posee igual grado de capacidades. El docente debe tratar a cada uno de sus educandos como personas dignas que son, por tanto debe y es su responsabilidad, transmitirles verdaderos conocimientos que

---

<sup>56</sup> *ibidem.*, p. 101

<sup>57</sup> *ibidem.*, p. 102

ayuden a su autorrealización, con lo que contribuye al fortalecimiento del bien común. De aquí la importancia de que el docente sea una persona con dotes de profesor, es decir, que no solo sea un profesionalista altamente calificado y reconocido sino que sea una persona íntegra y madura capaz de cumplir con la responsabilidad que se le da.

El docente debe estar consciente de su misión educativa y día con día mejorar con el objeto de mantenerse preparado y actualizado para que pueda cumplir satisfactoriamente con su labor de educador.

Debe tener el eros pedagógico, es decir, amor a los educandos, tenderá darse a los seres en formación<sup>58</sup>. Este factor es determinante ya que el tener la vocación para poder educar a futuros profesionistas constituye un punto muy importante para que se logre brindar información una información íntegra, al querer y valorarse así mismo permitirá que se quiera y valore a los educandos con lo que se logrará impartir una educación y formación de personas íntegras y eficientes.

*" Cuando de verdad se quiere ser maestro se empieza por enseñar lo que se sabe, no lo que se aparenta saber después de una larga y concienzuda preparación"*<sup>59</sup>. De aquí que el profesor debe ser una persona íntegra y ética, ya que es un transmisor de verdades, es conveniente que no sea egoísta del saber,

---

<sup>58</sup> cfr., LARROYO, Francisco., *op. cit.*, p. 342

<sup>59</sup> BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLÉ, Agustín., *op. cit.* p.96

ya que esto representa un obstáculo en la búsqueda de la verdad y por tanto no esta cumpliendo con su misión de formador de seres humanos dignos y capaces de proporcionar a la sociedad nuevos medios a través de los cuales se pueda desarrollar y fortalecer.

Las funciones del docente son<sup>60</sup>:

- 1. Función técnica.** Poseer suficientes conocimientos relativos al ejercicio de la docencia.
- 2. Función didáctica.** Estar preparado para utilizar técnicas y métodos que ayuden al aprendizaje.
- 3. Función orientadora.** Tener interés por el educando, comprenderlo, convencerlo de sus capacidades y limitaciones a fin de que las supere y actualice.

Estas funciones se encuentran estrechamente vinculadas unas con otras, por lo que el docente debe llevarlas en su acción educativa a fin de lograr un aprendizaje efectivo y significativo. Para que el docente cumpla con su misión de educador tiene que llevar a cabo las funciones anteriores, ya que en el caso de no hacerlo, no se esta formando y educando.

---

<sup>60</sup> cfr., NERICI. Imideo., op. cit., p. 100

Además de cumplir con estas funciones es conveniente que el educador cuente con una serie de cualidades pedagógicas que son las siguientes<sup>61</sup>:

**a. Erudición crítica y mente inquisitiva.** Capacidad de conocer lo desconocido de una especialidad, conociendo en que se fundamenta su saber y descubrirlo.

**b. Providad magisterial.** Virtud moral de reconocer con propósito de elevación y superación la verdad de los hechos.

**c. Alegría y buen humor.** Catalizador de la educación que facilita el aprendizaje.

**d. Tacto pedagógico.** Rectitud y habilidad en la actuación pedagógica.

El profesor auténtico debe poseer las siguientes condiciones<sup>62</sup>:

**1. Genuina vocación para la enseñanza.**

**2. Aptitudes específicas para el magisterio;** a continuación se presentan las aptitudes que se consideran imprescindibles:

---

<sup>61</sup> *cfr.*, LARROYO, Francisco., *op. cit.*, p. 343

<sup>62</sup> *cfr.*, MATTOS DE, Luiz A., *op. cit.*, p. 9-13

- a. Normalidad específica y buena presentación.**
  - b. Salud y equilibrio mental.**
  - c. Fonación, visión y audición en buenas condiciones funcionales.**
  - d. Buena voz: agradable, convincente.**
  - e. Lenguaje fluido, claro y simple.**
  - f. Confianza en sí mismo, presencia de ánimo, dominio de las emociones.**
  - g. Naturaleza y desembarazo.**
  - h. Imaginación, iniciativa, don de mando.**
  - i. Perseverancia y firmeza.**
  - j. Habilidad para establecer y mantener buenas relaciones humanas con los alumnos.**
  - k. Conciencia que plantea el magisterio.**
- 3. Preparación especializada en las materias que va a enseñar.**
- 4. Habilitación profesional en las técnicas de la labor docente.**

Si una institución educativa como la universidad posee cuerpo docente con estas cualidades y condiciones, entonces podrá garantizar en la medida de lo posible que la educación en sus educandos será eficiente y de calidad, con lo que se contribuirá directamente al cumplimiento de las funciones del docente y de la misma universidad.

### C. Difusión.

La tercera función sustantiva de la universidad es la difusión y se requiere que se de por que: "*La universidad tiene un deber para con la sociedad en que existe, es lo cierto que la extensión universitaria debe venir después de la consolidación intrauniversitaria*"<sup>63</sup>.

De aquí la importancia de que la universidad tenga una sólida base de unificación entre sus integrantes en todos los aspectos: laboral, académico y personal con lo que propiciará y fortalecerá la difusión universitaria. En este caso la universidad preparará el ambiente social y laboral en el que se desarrollará el futuro profesionista, con el objeto de que este se logre desenvolver adecuadamente dentro de los mismos. También busca mantener actualizados a los estudiantes, profesionistas y público en general sobre los acontecimientos más relevantes de la actualidad.

---

<sup>63</sup> BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, Agustín., *op. cit.*, p. 107

La difusión universitaria no tiene límites, es decir, su objetivo primordial es el llegar a toda la población. La difusión representa un medio a través del cual: *"..Se prolonga la vida universitaria mas allá del recinto propiamente académico. Se proyectará a la comunidad popular por medio de...conferencias, diálogos vivientes..."*<sup>64</sup>, conciertos, teatro, publicaciones especiales, etc.; esta proyección de diversos eventos culturales contribuye directamente al incremento del nivel cultural de la sociedad.

La información que se brinde deberá ser cuidada y crítica sobre los diversos aspectos de la cultura y la vida moderna, evitando que se proporcione información falsa, es decir, es responsabilidad y deber ser de la universidad proporcionar información verdadera y de calidad al auditorio con el objeto de contribuir directamente al cumplimiento del bien común. Por tanto la difusión de la universidad se convierte en una función sustantiva de la universidad porque representa la proyección hacia la sociedad de sí misma, es un factor determinante en la elevación de la cultura y su prolongación.

El cumplimiento de estas funciones sustantivas o propias de la universidad constituyen un factor determinante para que esta pueda cumplir con el reto al que se enfrenta, de esto dependerá que su labor como institución educativa de nivel superior sea y eficiente.

---

<sup>64</sup> *ibidem.*, p. 108

### **II.3.2 Comunidad educativa.**

El cumplimiento de las funciones sustantivas anteriormente mencionadas contribuye al logro de objetivos, sin embargo, existe otro factor determinante para el cumplimiento de los mismos, la comunidad universitaria.

*En las universidades e instituciones de educación superior funcionan diversos tipos de organización tanto por lo que se refiere a los cuerpos de gobierno como por la forma de participación de profesores y alumnos, con la integración de dichos cuerpos de gobierno a nivel institucional... las universidades por lo general se integran con escuelas y facultades...<sup>65</sup>*

La universidad la forman<sup>66</sup>:

**a. Junta de gobierno:** Su función primordial suele ser la designación de las autoridades ( rector, directores de escuelas, facultades ), pero además le corresponde el papel de supervisar y regular diversas situaciones o problemas que surgen entre las autoridades de la universidad. En algunas universidades se les reconoce como la máxima autoridad en caso de presentarse algún conflicto grave.

<sup>65</sup> RANGEL GUERRA, Alfonso., La Educación Superior en México., p. 38-43

<sup>66</sup> cfr., idem.

**b. Consejo universitario:** Es el órgano colegiado representado por profesores y estudiantes. El consejo universitario es precedido por el rector y lo integran los directores de las facultades, escuelas o instituciones más la representación antes señalada de profesores y estudiantes.

En algunas universidades el consejo cuenta con la representación del órgano estudiantil que agrupan los alumnos a nivel institucional o la de la asociación de graduados o egresados. Le corresponde expedir normas y reglamentos internos de la universidad aprobar planes y programas de estudio, aprobar presupuestos de ingresos y egresos de la institución. Cuando no existe junta de gobierno el Consejo asume sus funciones.

**c. Senado universitario:** Cuerpo colegiado que en algunas universidades privadas cumple las funciones del consejo universitario. Representado por el rector, representante del personal académico, alumnos de licenciaturas y posgrados y en algunos casos exalumnos. Le compete la autoridad y la responsabilidad principal de la institución con la finalidad de señalar políticas generales, tomar decisiones y resolver necesidades de la propia institución.

**d. Patronato universitario:** Órgano de gobierno, solo en algunas universidades existe. La corresponde administrar el patrimonio, formular presupuesto de ingresos y egresos, presentar la cuenta correspondiente al ejercicio presupuestal, gestionar el incremento del patrimonio universitario y designar al tesorero de la universidad.

**e. Rector:** Es el funcionario que representa la institución legalmente. Le corresponde presidir el consejo universitario, celebrar todos los actos jurídicos en que participe la institución y en general vigilar la buena marcha de la universidad, el cumplimiento de las resoluciones del consejo y en su caso de la junta de gobierno. En algunas universidades el rector hace proposiciones para la designación de directores de escuelas.

**f. Directores de facultad o escuela:** Tiene a su cargo la facultad o escuela que se le asigne, teniendo atribuciones similares a las del rector dentro de la propia facultad o escuela.

**g. Consejos técnicos o juntas directivas:** Funcionan en cada facultad o escuela, la integran el director y representantes de profesores y un número determinado de alumnos. Su función fundamental es la de aprobar planes de estudio y en general lo relacionado con las actividades académicas.

Todos y cada uno de estos órganos constituyen la comunidad universitaria además de cuerpo docente, alumnos y personal administrativo. A través del ejercicio de la comunidad universitaria se debe contribuir al cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad y por tanto de los objetivos de la educación superior.

Por tanto la universidad como institución educativa de nivel superior se convierte en la formadora de futuros profesionista y especialistas, eficientes e íntegros, basándose en la transmisión de conocimientos verdaderos que contribuyen a la formación académica y personal del universitario, a fin de proporcionarle las herramientas necesarias para que pueda enfrentarse en la medida de lo posible a los obstáculos que se le presenten en el desarrollo laboral y personal. Los resultados obtenidos de esta formación académica contribuyen directamente al crecimiento y superación de las sociedad, con lo que la cultura se fortalece y desarrolla.

Si las funciones se logran cumplir en forma satisfactoria, entonces se cumplen los objetivos que se propone la universidad y se convierte en una institución educativa de calidad en donde se brinda formación integral a los universitarios.

Tomando en cuenta que la universidad prepara profesionistas que se enfrentarán a diversos problemas que acontecen en su país, es su responsabilidad formar profesionistas que aporten posibles soluciones a dichos problemas y satisfacer las necesidades que se presentan en las macrotendencias: política, social, ética, económica, tecnológica y educativa. La universidad debe de participar en forma conjunta con las comunidades educativas para el logro de sus objetivos.

**El joven universitario y profesionistas especializados se convierten en la esperanza de la sociedad, ya que sus aportaciones representan elementos a través de las cuales se podrían superar situaciones de competitividad profesional y laboral, con lo que se pretende contribuir al óptimo desarrollo del país.**

**La formación del profesionista constituye un factor determinante para la vida social, ya que de dicha formación en una gran parte, depende la preservación y trascendencia de la cultura. Con lo anterior el universitario se convierte en la esperanza de una nación cuya formación permitirá la trascendencia social de este. A través de sus aportaciones el profesionista logrará contribuir a la superación y desarrollo de la sociedad que emerge. El profesionista se enfrenta a este compromiso y responsabilidad por lo que la formación del joven universitario y profesionista especializado como persona que es, representa el punto de partida par que se logre alcanzar la trascendencia social de un país.**

**Con base en lo anterior se puede afirmar que la persona representa el punto de partida de toda acción educativa y que depende de la formación universitaria que se le brinde en conjunto con las comunidades educativas el que se contribuya a la trascendencia social de la cultura de una nación.**

## **CAPÍTULO III**

### **UNIDAD MOTORA:**

## **LA ADMINISTRACIÓN Y LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Ante el Tratado Trilateral de Libre Comercio las organizaciones en México se enfrentan a dos factores relevantes: el primero es competitividad y calidad y el segundo es reestructuración y capacitación. Estos factores han causado una fuerte preocupación en todos los ámbitos , ya que cada uno busca de manera inmediata el óptimo desarrollo de su organización , a través de la superación de los dos factores antes mencionados.

En sí estos factores, competitividad, calidad, reestructuración y capacitación giran entorno a los recursos humanos de la organización. Como anteriormente se mencionó el agente laboral que se enfrenta de manera inmediata a este cambio organizacional es el profesionista. De aquí que la Universidad como Organización Educativa brinde a sus discentes todas las herramientas requeridas en su formación como personas dignas capaces de contribuir al mejoramiento social de un país y a la trascendencia social del mismo.

Uno de los pilares de toda organización son los docentes quienes son los principales formadores dentro de la Universidad, deben brindar a los universitarios todas las herramientas para que éste logre su óptimo desarrollo. De aquí que sea un requisito indispensable contar con docentes competitivos y con calidad humana reconocida.

Para que la Universidad cuente con personal altamente calificado como Organización Educativa debe tener un sistema a través del cual pueda desarrollarse, es decir, debe de contar con recursos humanos, materiales y técnicos adecuados para su excelente funcionamiento, esto lo logrará por medio de la adecuada administración de los mismos.

A través de una administración eficiente, la organización educativa obtiene y maneja adecuadamente todos los recursos requeridos para el cumplimiento de sus objetivos y por tanto de su misión como Institución Educativa de Nivel Superior. Con esto la Universidad se administra en óptimas condiciones y por tanto logra a través de su desarrollo la trascendencia social de la cultura mexicana.

Ante todo la administración debe de tener presente que el recurso más importante dentro de la organización es el humano, ya que sin la cooperación y aportación de las personas no se puede dar cumplimiento a cada uno de los siguientes factores que se pueden englobar en un sólo reto: competitividad, calidad, reestructuración y capacitación - Administración Eficiente -.

### III.1 ADMINISTRACIÓN GENERAL.

Considerando lo anterior la administración representa uno de los pilares de toda organización y en este caso de la Organización Educativa.

La definición etimológica de administración es la siguiente:

PREFIJO	<i>ad</i>	Hacia
	<i>ministratio</i>	Subordinación
	<i>minister</i>	u
	<i>minus</i>	Obediencia

**SIGNIFICA:**

El que realiza una función bajo el mando de otro, de un servicio que se presta a otro. Entonces administración es la función que se desarrolla bajo el mando de otro del servicio que se presta ( Servicio y Subordinación ).

Los especialistas definen a la administración como :

- Koontz y O'Donnell: Consideran que la administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes<sup>67</sup>.

- George R. Terry: " *La administración es un proceso distinto que consiste en la planeación, organización, ejecución y control que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos, mediante el uso de gente y recursos* "<sup>68</sup>.

- Andrew F. Sikula:

*En términos generales, la administración se ocupa de la planeación, organización, control, integración, dirección, motivación, comunicación y toma de decisiones que realiza una empresa para coordinar los diversos recursos, a fin de crear eficazmente algún producto o servicio*<sup>69</sup>.

<sup>67</sup>REYES PONCE, Agustín., Administración de Empresas., p. 16

<sup>68</sup> TERRY R., George., Principios de Administración., p. 168

<sup>69</sup> SIKULA F., Andrew., Administración de Recursos Humanos en Empresas., p. 13

- Agustín Reyes Ponce: La administración, " *Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructuras y manejar un organismo social*"<sup>70</sup>.

Por tanto la administración es el proceso mediante el cual se pretende la eficiencia en el logro de los objetivos dentro de una organización social a través de la coordinación óptima de los recursos humanos, materiales y técnicos.

### **III.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Con al finalidad de que la administración logre alcanzar la eficiencia es conveniente que cuente con unos elementos que le proporcionen los recursos requeridos para el cumplimiento de esto. En este caso existe un proceso a través del cual la administración se desarrolla, dicho proceso es conocido como proceso administrativo, que es : " *Un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional*"<sup>71</sup>.

El proceso administrativo se aplica en cualquier organización social: empresa, escuela, industria, etc.

---

<sup>70</sup> REYES PONCE, Agustín., *op. cit.*, p.26

<sup>71</sup> RODAS CARPIZO, A y ARROYO DE RODAS. M., *Administración Básica*, p. 92

Existen dos fases amplias dentro de las cuales se pueden distinguir los elementos del proceso administrativo. Dichas fases han sido propuestas por Vimick<sup>72</sup>:

- |                     |  |
|---------------------|--|
| <b>1. Mecánica:</b> | Planeación.<br>Previsión.<br>Organización. |
| <b>2. Dinámica:</b> | Integración.<br>Dirección.<br>Control.     |

Se entiende que los elementos que constituyen el proceso administrativo son pasos o etapas básicas de estos, mediante las cuales se lleva a cabo la administración, es decir, el proceso administrativo constituye la plataforma a través de la cual se desarrolla la administración dentro de una organización social.

Como anteriormente se mencionó existen dos fases dentro del proceso administrativo, a continuación se mencionan que elementos intervienen en cada una de estas y su función dentro de las mismas.

### **1. Fase mecánica.**

Se dirige "...a la construcción o estructuración del organismo social: Previsión, Planeación y Organización"<sup>73</sup>.

<sup>72</sup> *cf.*, REYES PONCE, Agustín., *op. cit.*, p. 57

<sup>73</sup> *ibidem.*, p. 255

Los elementos que la integran son los siguientes:

- **Previsión:** Es la determinación técnicamente realizada de lo que se desea alcanzar por medio de un organismo social, la investigación y valoración de las condiciones, hasta determinar los diversos cursos de acción posible<sup>74</sup>. Entonces la previsión se puede considerar como el establecimiento técnico de aquello que puede acontecer o suceder en una organización prospectivamente hablando.

- **Planeación:** " La planeación es un proceso intelectual, requiere la determinación consciente de cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en el propósito, conocimiento y estimaciones consideradas "<sup>75</sup>.

Es la determinación del curso concreto de acción que ha de seguirse, determinando principios, secuencia de operaciones y fijación de tiempo, unidades necesarias para su realización<sup>76</sup>.

GEORGE TERRY: " Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados<sup>77</sup>.

Entonces la planeación es un proceso intelectual que consiste en el análisis retrospectivo de hechos, de la situación actual, para seleccionar y establecer las acciones a seguir en una organización social, con el fin de

<sup>74</sup> *cfr.*, *ibidem.*, p. 61

<sup>75</sup> KOONTZ y O'DONNELL., *Administración.*, p. 110

<sup>76</sup> *cfr.*, REYES PONCE, Agustín., *op. cit.*, p. 61

<sup>77</sup> TERRY, R. George., *op. cit.*, p. 190

determinar con claridad los objetivos y métodos que ayuden al desenvolvimiento eficaz de dicha organización.

Por tanto la planeación constituye la base a través de la cual se desarrolla prospectivamente las acciones administrativas.

**- Organización:** " *Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funcionales y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia* <sup>78</sup>.

La organización consiste en la estructuración formal y explícita de funciones y posiciones. La función administrativa de organización consiste fundamentalmente en proyectar y mantener esta estructura formal. De aquí que la organización se pueda definir como las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesarias para supervisar y coordinar en sentido horizontal y vertical toda la estructura de una empresa<sup>79</sup>.

Por lo que si la estructura organizacional no está bien definida difícilmente se podrá determinar y definir las funciones a realizar y el responsable de las mismas. Lo contrario, si la estructura está bien definida se evitará lo anterior y se logrará establecer un sistema de comunicación que permita la toma de decisiones adecuada y por tanto el logro de objetivos de la institución.

*" La organización está intentada para hacer que la gente trabaje unida en forma efectiva hacia el logro de objetivos"*<sup>80</sup>. Por lo que es de vital importancia

<sup>78</sup> REYES PONCE, Agustín., *op. cit.*, p. 62

<sup>79</sup> *cf.*, KOONTZ y O'DONNELL., *op. cit.*, p. 62

<sup>80</sup> TERRY R. George., *op. cit.*, p. 327

que conozcan las actividades específicas a administrar, la responsabilidad y la autoridad. Si no se tienen un conocimiento profundo de lo que es la estructura organizacional, no se podrá desarrollar adecuadamente la empresa o institución y por tanto no logrará cumplir con su razón de ser.

Por tanto la organización es el proceso administrativo a través del cual se reúnen los recursos y se distribuyen en forma ordenada y equitativa en toda la estructura con el objeto de garantizar el logro de los objetivos y por ende, el desarrollo efectivo de la institución.

## **2. Fase Dinámica.**

Tiene por fin manejar, hacer, actuar y operar o funcionar ese mismo organismo social ya construido teóricamente, a saber: Integración, Dirección y Control<sup>B1</sup>.

Los elementos que integran esta fase son los siguientes:

### **-Integración:**

*Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo*<sup>B2</sup>.

---

<sup>B1</sup> *cfr.*, REYES PONCE, Agustín., *op. cit.*, p. 255

<sup>B2</sup> *ibidem.*, p. 62

La integración consiste en llevar a cabo lo planeado con base en los lineamientos establecidos en la organización. Es la acción a través de la cual se establecen los procedimientos a seguir para el cumplimiento y funcionamiento eficiente de los requerimientos indicados en la fase mecánica con el fin de alcanzar un desarrollo óptimo de resultados de calidad.

El proceso administrativo de integración constituye el primer paso en la fase dinámica, por tanto la plataforma en el aspecto práctico en el cual se fundamentan los siguientes procesos de la administración.

**- Dirección:** " *Función administrativa de dirección que se define como el proceso de influir sobre las personas para que se realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización* " <sup>63</sup>.

La dirección consiste en "...impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados " <sup>64</sup>.

Por lo que entonces la organización se puede definir como el proceso administrativo que se encarga de impulsar, coordinar y vigilar las acciones que se desarrollan dentro de una organización a fin de lograr los objetivos y el desarrollo óptimo de la organización.

Considerando que el factor más importante de toda organización son las personas, es conveniente que al ejercer la dirección no se pierda de vista que se

---

<sup>63</sup> *ibidem.*, p. 63

<sup>64</sup> KOONTZ y O'DONNELL., *op. cit.*, p. 508

trabaja con seres humanos y que por tanto se les debe de exigir y tratar como tales.

**- Control:** Constituye el último paso a seguir en el proceso administrativo y se puede definir como " *...la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se estén llevando a cabo*"<sup>85</sup>.

El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorando y, si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado<sup>86</sup>.

Otra definición de control es,

*...establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación a los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes...*<sup>87</sup>

Por lo que el control es el proceso administrativo mediante el cual se puede medir y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Dicho proceso permitirá que se lleve un registro de lo que acontece en la institución con el fin de mejorar y fortalecer el cumplimiento de objetivos.

---

<sup>85</sup> *ibidem*, p. 609

<sup>86</sup> *cf.*, TERRY R., George., *op. cit.*, p. 508

<sup>87</sup> REYES PONCE, Agustín., *op. cit.*, p. 63

Cada uno de estos elementos que constituye el proceso administrativo en conjunto puede garantizar el óptimo y eficiente funcionamiento de una organización social. Tomando en cuenta que dichos procesos forman un todo, la deficiencia en uno afecta a todos, es decir, a la totalidad. Si una parte no funciona adecuadamente entonces repercute en el todo del proceso administrativo y por ende en el desarrollo de la empresa. De aquí que la empresa no logrará obtener resultados satisfactorios, si descuida algún elemento del proceso administrativo.

### **III.3 EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN.**

El proceso de integración dentro de la administración según Agustín Reyes Ponce :

*Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos- aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo<sup>88</sup>.*

La integración consiste en llevar a cabo lo indicado en la fase mecánica, estableciendo acciones a seguir con el objeto de cumplir con ello.

---

<sup>88</sup> *ibidem*, p. 62

Los elementos de la mecánica administrativa se dirigen a la construcción o estructuración del organismo social. Mientras que la fase dinámica tiene como finalidad hacer funcionar, actuar y operar ese organismo social construido teóricamente<sup>89</sup>.

El proceso administrativo como primer elemento de la fase dinámica se encarga de obtener los recursos humanos, materiales y técnicos que requiere el aspecto teórico, es decir, la fase mecánica. Este proceso constituye un factor determinante porque de este depende en su mayor parte que se logre alcanzar en la práctica lo estipulado en la fase mecánica.

Tomando en cuenta que toda organización social para funcionar necesita de un recurso esencial que es el hombre es conveniente no perder de vista que si se busca satisfacer los requerimientos y necesidades de la empresa en ellos se encuentra inmerso el personal y que por tanto empresa como personal en conjunto deben unificarse y alcanzar los objetivos de la institución con el objeto de que la organización, y personal se desarrollen y crezcan al mismo tiempo, ya que dicho crecimiento fortalece a los dos. Además de los recursos humanos deben de existir otros recursos, tales como: materiales y técnicos. Los cuales están al servicio del hombre y por tanto de este dependerá que se de el uso adecuado de los mismos.

---

<sup>89</sup> cfr., *ibidem.*, p. 256

### **III.3.1 Principios del proceso de integración.**

Para poder cumplir con el proceso de integración se requiere llevar a cabo los siguientes principios<sup>90</sup>.

-En cuanto a la persona:

a. De la adecuación de los hombres y funciones: Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres. Se debe buscar el hombre adecuado para el puesto adecuado, a fin de evitar buscar personas con cualidades excesivamente superior a los requerimientos del puesto, ya que en este caso no se cumpliría con el principio.

b. De la provisión de los elementos administrativos, debe proveerse a cada miembro de un organismo social de los elementos administrativos necesarios para hacer en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

c. De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que los elementos humanos se integran a una organización social reviste e importancia básica y por lo mismo debe ser vigilado con especial cuidado. La introducción adecuada representa uno de los momentos más importantes par la institución, ya que de esto dependerá el que el nuevo miembro que se incorpora a la misma contribuya al desarrollo óptimo de la misma.

- En cuanto a las cosas:

d. Del carácter administrativo de este integración: Los sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., son funciones técnicas en las cuales se

---

<sup>90</sup> *cf.*, *ibidem.*, p. 257 - 261

encuentran elementos esencialmente administrativos porque mira a la coordinación de los elementos técnicos entre sí y con las personas.

**e. Del abastecimiento oportuno:** Considerando que toda inversión representa todos los elementos materiales, debe de disponerse en todo momento de los necesarios dentro de los márgenes de la planeación y organización de tal manera que no falten, ni sobren y afecten a la empresa, recargado costo y/o disminuyendo utilidades.

**f. De la instalación y mantenimiento:** Debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática en que se llevará a cabo la instalación y mantenimiento de tal forma que los gastos que representan se reduzcan al mínimo.

**g. De la delegación y central:** La centralización en materias técnicas, difícilmente un hombre puede conocer de todo técnicamente hablando, supone problemas de detalle imposible de controlarlos con eficacia cuando el número y calidad son muy diversos. A toda delegación debe corresponder un sistema fijo y estable de control, con el fin de mantener informado al delegante de los resultados en conjunto.

Como anteriormente se mencionó de estos principios dependerá en una gran parte el que se lleve a cabo un adecuado proceso de integración y que por tanto se contribuya al desenvolvimiento de la empresa.

### **III.3.2 Elementos del proceso de integración.**

Además del cumplimiento de los principios es conveniente conocer cuáles son los elementos que constituyen el proceso de integración, ya que esto permitirá conocer hacia dónde se va y que se espera alcanzar. Dichos elementos se mencionan a continuación<sup>91</sup>:

**A. Reclutamiento:** Tiene por objeto hacer de personas extrañas o ajenas a la institución, candidatos a ocupar un puesto dentro de ella, haciéndolo conocido a la misma y despertando en ellos el interés necesario.

**B. Selección:** Consiste en escoger entre los distintos candidatos a aquellos que para el puesto sean los más aptos, es decir buscar la persona adecuada para el puesto adecuado.

**C. Introducción:** Su objeto es articular y armonizar al nuevo miembro al grupo social del que formará parte en la forma más adecuada y rápida.

**D. Desarrollo:** Busca desarrollar las capacidades innatas que posee cada persona, con el objeto de obtener su máxima realización posible.

Cada uno de estos elementos tienen una función específica por realizar y del cumplimiento adecuado de estas dependerá que el proceso de integración se logre de adecuadamente y de aquí que el proceso administrativo cumpla con uno de sus elementos y contribuya al desarrollo adecuado de la institución.

---

<sup>91</sup> cfr., *ibidem*, p. 261

### III.3.3 Recursos.

Para que una institución pueda funcionar adecuadamente es necesario que cuente con los recursos necesarios para su desarrollo. Tomando en cuenta que el proceso de integración se encarga de obtener y articular los recursos de una organización es de vital importancia conocerlos con el fin de verificar que se cuenta con lo necesario para que la empresa logre desarrollarse. A continuación se mencionan los recursos con los que cuenta toda organización<sup>92</sup>:

- 1. Recursos materiales:** Comprende el dinero, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materia prima, etc.
- 2. Recursos técnicos:** Se encuentran los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- 3. Recursos humanos:** Son los más importantes de la empresa porque pueden manejar, mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Para que los recursos humanos puedan contribuir al desarrollo de la empresa debe haber una disposición voluntaria de estos, en caso contrario no se logrará que desarrollen en toda actividad el máximo esfuerzo.

Si los objetivos de la institución son igual de valiosos para las personas entonces podrá garantizar el cumplimiento de los mismos. Si la empresa toma en cuenta las experiencias, conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de los

---

<sup>92</sup> *cf.*, ARIAS GALICIA, Fernando., Administración de Recursos Humanos., p. 24 - 26

recursos humanos, entonces podrá alcanzar un desarrollo óptimo, ya que si estos logran crecer dentro de estas mismas los resultados se obtendrán dentro del campo laboral.

Los recursos humanos son escasos, ya que no todo ser humano posee las mismas habilidades, conocimientos, aptitudes, etc. y por tanto esto genera que sea más solicitado estableciéndose con esto la competitividad entre los demandantes y los que demandan. De aquí que se generen mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

Resulta fundamental contar con los recursos que requiere la empresa, ya que de estos dependerá en una parte el que la empresa logre desarrollarse. Es indispensable que no se pierda de vista que la persona representa el recurso más importante de toda organización, ya que a través del ejercicio laboral de los mismos se logra obtener el funcionamiento adecuado de la organización y la obtención de resultados de excelente calidad.

En todo momento se debe tener presente que los recursos materiales y técnicos son para el hombre y no el hombre para estos.

Los principios, elementos y recursos son partes esenciales del procesos de integración que forman un todo, sino se cumple con cada uno de estos o en su caso no se toman en cuenta no se podrá llevar a cabo la fase dinámica administrativa adecuadamente, y considerando que se fundamenta en la fase mecánica tampoco funcionaría, es decir, el proceso administrativo no cumpliría con su objetivo y por tanto no contribuiría al desarrollo de la institución.

### III.4 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Como anteriormente se mencionó si no existe un administración adecuada dentro de la organización entonces no se podrá garantizar el éxito de la empresa y por tanto se enfrentará al fracaso de la misma.

La administración general tienen una subárea denominada " Administración de los Recursos Humanos ", la cual se relaciona directamente con todo lo referente al personal que labora dentro de la institución. " *El término personal se entiende con referencia a las actividades humanas de la administración general, es decir, que la administración personal se relaciona básicamente con la fuerza de trabajo...*"<sup>93</sup>

Para George Terry:

*El área de la administración de personal dirige la atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista personal. Subraya la efectividad de los empleados en sus trabajos como clave para el éxito administrativo...Se encarga de enfatizar que todas las actividades se hacen por, para y con individuos*<sup>94</sup>.

Según Fernando Arias Galicia la administración de recursos humanos es :

*...el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los*

<sup>93</sup> SIKULA, Andrew F., Administración de Recursos Humanos en Empresas., p. 15

<sup>94</sup> TERRY, George., op. cit., p. 803 - 804

*conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general*<sup>95</sup>.

Entonces la administración de personal es el proceso a través del cual busca el crecimiento y desarrollo personal y profesional del ser humano, con el objeto de que tanto como miembros de la misma se desenvuelvan adecuadamente y logren alcanzar el desarrollo óptimo para si mismos y en particular de la institución.

#### **III.4.1 Funciones de la administración de los recursos humanos.**

Para que la empresa logre cumplir satisfactoriamente con la administración de personal es de vital importancia que lleve a cabo las funciones que a continuación se mencionan<sup>96</sup>:

**1. Planeación de los recursos humanos**, asegurarse de que exista el número y tipo adecuado de gente, que esté en el lugar correcto y en el tiempo oportuno.

**2. Integración y evaluación del personal**, proceso que consta de cinco pasos para asegurar que se pueda encontrar la gente adecuada y colocarla en el tiempo oportuno:

---

<sup>95</sup> ARIAS GALICIA, Fernando., op. cit., p. 27

<sup>96</sup> cf., SIKULA, Andrew F., op. cit., p. 18

- Reclutamiento.
- Selección.
- Colocación.
- Inducción.
- Evaluación.

**3. Capacitación y desarrollo**, seguir pasos para que el personal nuevo o promovido desarrolle al máximo sus aptitudes y su valor para la organización de los empleados.

**4. Administración de sueldos y salarios**, tratar de asegurar que se pague a los empleados lo que merezcan y que merezcan lo que se les paga.

**5. Administración de prestaciones y servicios**, proporcionar a los empleados las compensaciones que merezcan además de su pago nominal.

**6. Política de higiene y seguridad**, hacer esfuerzo constante para asegurar que el ambiente de trabajo sea higiénico y libre de riesgos.

**7. Relaciones laborales**, el arte de lograr la realización de contratos y acuerdos viables con los empleados.

El cumplir con cada una de estas funciones garantiza que la administración de recursos humanos cumpla con sus objetivos y que por tanto la empresa logre funcionar adecuadamente.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

### **III.4.2 Integración de personal.**

*La función administrativa de personal se define como la ocupación de puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario<sup>97</sup>.*

Por tanto el proceso de integración de recursos humanos consiste en buscar a la persona idónea para el mejor puesto con el objeto de contribuir al desarrollo óptimo de la organización.

### **III.4.3 Proceso de integración de personal.**

Los pasos a seguir en el proceso de integración de personal son los siguientes :

**1. Reclutamiento:** " Comprende la capacitación de la reserva aproximada de personal nuevo para la organización " <sup>98</sup>. Entonces el proceso de reclutamiento consiste en atraer a aquellos candidatos que se aproximan a los requerimientos del puesto.

---

<sup>97</sup> *cfr.*, *ibidem.*, p. 15

<sup>98</sup> *ibidem.*, p. 12

**2. Selección:** Es elegir de entre los candidatos el que satisfaga mejor los requerimientos<sup>99</sup>. Entonces la selección de personal es el proceso a través del cual se hace una elección de la persona más adecuada para llevar a cabo un determinado puesto.

**3. Inducción :** " Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de una organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va agregarse a ella. -<sup>100</sup>. La organización debe preocuparse por informar a los nuevos miembros sobre las políticas, procedimientos y costumbres existentes en las misma, el proceso de inducción consiste en un programa que se imparte a los nuevos miembros que se unirán a la organización con el fin de lograr su rápida adaptación a la misma.

**4. Contratación:** Es el convenio que se establece entre el empleado y la empresa, dicho convenio se realiza por escrito.

**5. Evaluación:** Es el proceso a través del cual se puede verificar, medir e identificar si se está llevando adecuadamente la integración de personal<sup>101</sup>. Consiste en una revisión de la información que se tiene del personal o candidato con el fin de verificar que cuenta con los requerimientos para el puesto vacante.

Del cumplimiento de este proceso dependerá que se realice el proceso de integración correctamente, ya que si uno se desarrolla con deficiencias afecta al otro y así sucesivamente y por tanto afecta a toda la organización ya que no se logran cumplir los objetivos establecidos. Es de vital importancia que se cumpla con los lineamientos, ya que los recursos humanos representan la plataforma de

---

<sup>99</sup> *cf.*, KOONTZ y O'DONNELL., *op. cit.*, p. 447

<sup>100</sup> ARIAS GALICIA, Fernando., *op. cit.*, p. 276

<sup>101</sup> *cf.*, KOONTZ y O'DONNELL., *op. cit.*, p. 459

toda organización, es decir, el punto de partida de toda acción que se realiza o pretende realizar.

### **III.5 ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.**

Para que una institución educativa funcione adecuadamente requiere de una administración eficiente de sus recursos, desde el punto de vista pedagógico a quien le compete coadyuvar estas acciones a la Organización Educativa.

La Organización Educativa se encarga de la ordenación interna de los elementos y factores organizativos, así como e de las relaciones externas de la institución con el entorno<sup>102</sup>.

La Organización Educativa es la disciplina pedagógica encargada de las actividades y funciones que deben seguirse dentro de una institución educativa, con el fin de eficientar el manejo de los recursos que giran entorno a la educación.

Entre los aspectos que le competen a la organización educativa se encuentran:

- \* Administración escolar.
- \* Coordinación de docentes.
- \* Programación de horarios. etc.

Sin administración ninguna organización se mantienen y trasciende.

---

<sup>102</sup> cfr., GARCÍA HOZ, Víctor., Organización y Gobierno de los Centros Educativos, p. 26

Como anteriormente se mencionó las personas constituyen el recurso más importante dentro de la organización, ya que su actuar influye significativamente en los resultados que se obtienen en esta. Del actuar humano depende el éxito o fracaso de una tarea, plan o proyecto.

Tomando en cuenta lo anterior la organización y los recursos humanos representan una unidad fuertemente vinculada, así como la administración eficiente constituye el motor mediante el cual se logra impulsar el manejo óptimo de los recursos dentro de toda organización; por tanto se puede considerar que personas, organización y administración eficiente representan la unidad motora a través de la cual se puede alcanzar resultados óptimos en todas las macro-tendencias: política, económica, social, religiosa y educativa.

Con base en lo anterior la Universidad como organización educativa a través de esta unidad motora podrá alcanzar resultados óptimos y por tanto como Institución Educativa de Nivel Superior logrará la trascendencia social de la cultura de la nación.

La existencia de una estructura administrativa dentro de una institución educativa tiene como fin establecer vías alternativas en el cumplimiento de objetivos y fines para los cuales fue creada dicha institución. De aquí que la coordinación de funciones y actividades que se den en todas las áreas sea eficiente.

Las principales áreas de administración son las siguientes:<sup>103</sup>

**1. Instrucción e investigación:** Dentro de esta área se incluyen estudios críticos, planeaciones a largo alcance, estudios de utilización de espacio, proyecciones financieras, proyectos especializados, es decir, una amplia gama de actividades que corresponden a programas de educación e instrucción y asuntos estudiantiles.

**2. Operaciones financieras y administrativas,** abarca lo relacionado con:

\* **Informes contable y financiera :** Prepara contabilidad general, informes fiscales y controlar el presupuesto.

\* **Manejo de la inversión:** Control y supervisión de inversiones.

\* **Compras :** Adquisición necesaria de recursos que requiera la institución y control de almacén.

\* **Administración de instalaciones:** Comprende todos los servicios de conservación: mantenimiento de edificios, calefacción, sistemas de electricidad, plomería, policía y seguridad del recinto, servicios automovilísticos y de estacionamiento, entre otros.

\* **Servicios de personal:** Proporciona información y servicios relacionados con beneficios al personal, programas de adiestramiento, planes, salarios y asuntos relacionados con esto.

\* **Administración de empresas auxiliares:** Empresas auxiliares operadas por las instituciones educativas que incluye alojamientos, comedores y otros

---

<sup>103</sup> cf., AMERICAN COUNCIL ON EDUCATION., Administración de Colegios y Universidades., p. 19 - 25

servicios alimenticios, tiendas para estudiantes, lavandería, sociedades de alumnos, deportivos, etc.

\* Auditoría interna: Debe observar un programa de revisión de todas las oficinas que manejen fondos de transacciones financieras.

\* Sistemas y procedimientos: Desarrollar e implantar métodos para satisfacer las necesidades administrativas en la forma más sencilla posible.

\* Servicio de planeación arquitectónica: Si la institución está llevando a cabo ampliaciones de importancia, es necesario que exista un responsable que coordine los planes de desarrollo de edificios e instalaciones.

\* Servicios legales: Proporcionar asesoría en materia jurídica, cumplimiento de leyes y reglamentos, problemas fiscales, entre otros.

**3. Servicios al alumnado:** Los servicios que proporciona generalmente las instituciones son: tiendas para alumnos, alojamientos, cafetería, uniones estudiantiles, imprenta universitaria, máquinas vendedoras, entre otros. También proporcionan el servicio de ayuda económica al alumnado y generalmente son:

\* Becas: Generalmente se otorgan con base en el aprovechamiento escolar y necesidades económicas, y estas pueden cubrir la totalidad de los gastos de la carrera o sólo una parte de los mismos.

\* Préstamos: Los fondos para préstamos a alumnos tienen su origen en donativos, intereses de donaciones y otros fondos institucionales, así como asignaciones de oficinas de gobierno.

\* Empleo de tiempo parcial: Esta clase de empleos deberán incorporarse al programa de asistencia económica a los alumnos, para que quienes requieran esta ayuda tengan la oportunidad de laborar parcialmente como parte del plan de préstamos.

\* **Arreglos especiales para el pago de la enseñanza y otros gastos:** Algunas instituciones conceden que los alumnos paguen matrículas, cuotas, y costos de alojamiento y asistencia, sobre la base de pagos diferidos. Estos pueden extenderse a periodos cortos, al finalizar el semestre, o al término del año académico.

**4. Relaciones públicas y con ex-alumnos:** Establecer contacto con otras instituciones educativas, realizar visitas a otras organizaciones para promoverla y fortalecer el apoyo para la bolsa de trabajo, entre otros.

**5. Administración de personal:** Con base en las decisiones de los funcionarios administrativos, junta de gobierno y miembros del profesorado y personal de asesoría se deberán establecer lineamientos a seguir en el área de personal. El departamento de personal será responsable de las siguientes actividades<sup>104</sup>:

- a. Reclutar y seleccionar solicitantes de empleo.
- b. Establecer programas de adiestramiento e inspección.
- c. Instalar un sistema de clasificación.
- d. Elaborar planes de sueldos.
- e. Dictar y administrar normas para las relaciones entre la institución y su personal directivo.
- f. Llevar registros completos del personal, información sobre la totalidad del personal técnico, de oficinas y de servicio, así como de registros

---

<sup>104</sup> *cfr., ibidem*, p. 100

necesarios sobre miembros del profesorado y del personal directivo de asesoría para la administración del programa de prestaciones al personal.

**g. Administrar el programa de prestaciones al profesorado y otros miembros profesionales del personal directivo, así como personal técnico, administrativo y de servicio.**

En algunas instituciones el área de personal es el responsable de preparar y administrar el programa de seguridad e higiene.

La eficiencia en el manejo de los recursos humanos, materiales y técnicos; es un factor determinante que contribuye al cumplimiento de objetivos y funciones de la institución.

Sin administración eficiente ninguna organización se mantiene y trasciende.

Como anteriormente se mencionó las personas constituyen el recurso más importante dentro de la organización, ya que su actuar influye significativamente en los resultados que se obtiene en esta. Del actuar humano depende el éxito o fracaso de una tarea, plan o proyecto.

Tomando en cuenta lo anterior la organización y los recursos humanos, representan una unidad fuertemente vinculada, así como la administración eficiente constituye el motor mediante el cual se logra impulsar el manejo óptimo de los recursos dentro de toda organización, por tanto se puede considerar que personas, organización y administración eficiente representan la unidad motora a través de la cual se puede alcanzar resultados en todas las macrotendencias: política, económica, social, religiosa y educativa.

Con base en lo anterior la Universidad como organización educativa a través de esta unidad motora alcanzará resultados óptimos y por tanto como Institución Educativa de Nivel Superior logrará la trascendencia social de la cultura de la nación.

## **CAPÍTULO IV**

### **DECISIÓN OPORTUNA:**

#### **LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Si la universidad como institución educativa de nivel superior tiene el compromiso y la responsabilidad de formar personas dignas capaces de contribuir al mejoramiento de una comunidad y por tanto de un país, es de vital importancia que cuente con objetivos bien definidos, ya que de esto dependerá en una mayor parte el que logre cumplir su misión a fin de contribuir a la trascendencia social de una nación, comunidad y de las propias personas. Los agentes principales de esta institución son las personas quienes representan el punto de partida a través del cual se van a establecer los lineamientos a seguir dentro de la organización. En este caso los máximos representantes de la universidad son los docentes y los discentes.

Es conveniente señalar que el papel del docente consiste en formar, guiar, orientar y ayudar para que el discente logre alcanzar su perfeccionamiento, ya que representa el fruto de la institución que en la vida personal, familiar, social y laboral será responsable de la generación de otros frutos; por lo que la universidad debe contar con personal docente altamente calificado y con calidad humana reconocida. Los educadores son los principales formadores dentro de toda institución educativa y tomando en cuenta lo antes mencionado; si se cuenta con personal competitivo se podrá garantizar en su mayor parte que se formarán en la medida de lo posible personas dignas capaces de contribuir al mejoramiento social de México y por tanto al fortalecimiento de la trascendencia social del mismo.

Para lo cual es necesario comenzar con un proceso de reclutamiento y selección completo, que le brinde a la organización educativa recursos humanos competitivos, es decir, en el cual se realicen todos los pasos requeridos. En el presente capítulo se da a conocer dicho proceso con base en los lineamientos que establecen los especialistas en la materia.

El contar con un proceso de reclutamiento y selección definido, influye directamente en el desarrollo de la organización y obtención de resultados de calidad.

#### **IV.1 PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.**

Si el recurso humano constituye y representa el factor mas importante de una empresa u organización entonces es conveniente que el proceso de integración se lleve en forma adecuada, tomando en cuenta que los procesos de reclutamiento y selección representan la plataforma a través de la cual se va a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, es de vital importancia que cada uno de estos cumplan con su función con el objeto de que la organización cuente con personal altamente calificado y contribuya al mejoramiento y crecimiento de la misma.

Antes de mencionar cada proceso es conveniente aclarar que cada uno tiene una función específica que cumplir, pero que el no llevarlo a cabo correctamente afecta al siguiente proceso, es decir, los resultados de uno afectan al otro.

Para poder desarrollar estos procesos es de vital importancia que se conozcan cuales son los requerimientos a cubrir por parte del solicitante y estos se conocen a través del análisis y descripción de puestos.

El análisis de puesto es, "...el proceso de estudiar críticamente las obligaciones y funcionamiento de los puestos"<sup>105</sup>.

O bien,

" Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan, los requisitos ( conocimientos, experiencias, habilidades, etc. ) que debe satisfacer la persona que va a..."<sup>106</sup> desempeñar el puesto.

El análisis de puestos consiste en determinar las funciones y actividades que se desempeñan en un puesto así como los requerimientos que debe cubrir la persona que ocupe el puesto.

Para poder llevar a cabo el análisis de puesto se deben de considerar los siguientes elementos<sup>107</sup>:

**a. Fijación de objetivos:** Enfoque, amplitud, etc., dependiendo de estos se podrá diseñar el análisis y en general toda acción.

<sup>105</sup> TERRY, George, *op.cit.*, p. 808

<sup>106</sup> ARIAS GALICIA, Fernando, *op.cit.*, p. 177

<sup>107</sup> *ibidem.*, p. 178

**b. Establecimiento de un programa de acción:** Elaboración de una ruta a seguir.

**c. Fijación del método respectivo:** Determinación del método a utilizar, referente a la recopilación de la información, el cual se puede llevar a cabo mediante diferentes formas:

\* **Observación:** Introspección del trabajo, el interesado escribe un informe y lo presenta a su jefe inmediato. La observación puede ser:

- **Observación natural,** en donde el analista observa la forma en que el empleado lleva a cabo sus funciones, llevando a cabo un registro de actividades que posteriormente presentará a la autoridad que corresponda.

- **Observación controlada,** es un método más riguroso que el anterior y suele ser más objetiva, el analista observa el trabajo del empleado con base en unos lineamientos establecidos como puede ser de cantidad y tiempo, así como de calidad o atrasos, etc.

\* **Cuestionarios:** Los cuestionarios que puede utilizarse son los siguientes:

- **De respuestas abiertas,** el ocupante del puesto contesta con sus propias palabras, no existen directrices para las respuestas.

- De opción múltiple, se ofrecen al ocupante del puesto varias opciones para su elección, en todo con base en los parámetros que fija la institución se maneja la información.

**\* Entrevistas: Se pueden aplicar las siguientes con base en las necesidades de la institución:**

- Libre, es aquella en la cual no existe orden establecido ni directriz, se caracteriza por ser espontánea.

- Dirigida, se eligen temas de antemano y sobre ellos se encauza la entrevista, con base en las necesidades y requerimientos de la organización.

- Estandarizada, normalmente se efectúa con base en un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para efectos posteriores de comparación.

La elección y aplicación de estas herramientas depende de las necesidades y requerimiento de la institución, por tanto no existe un estándar a seguir. El tiempo es un factor determinante en la elección de estas herramientas.

*De los datos del análisis de puestos pueden redactarse la descripción del puesto. Como su nombre lo dice, son descripciones escritas de un trabajo determinado e*

*incluyen obligaciones, las responsabilidades, el trabajo que se ejecuta y el equipo que se utiliza*<sup>108</sup>.

La descripción de puesto es la " *Forma escrita en que se consignan las funciones que deberían de realizarse en un puesto, esta se puede presentar en forma genérica y analítica* " <sup>109</sup>. La descripción de puestos consiste en dar a conocer cuáles son las funciones y actividades que se realizan dentro de un puesto, así como especifica cuál es la responsabilidad y autoridad que tiene la persona dentro de un puesto.

La descripción genérica es la " *Breve explicación de la actividad más característica del puesto que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo* " <sup>110</sup>. Es la explicación global de las actividades que realiza el ocupante del puesto. La descripción analítica es la " *Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto, su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.* " <sup>111</sup>. En términos sencillos es la

---

<sup>108</sup> *ibidem.*, p. 180

<sup>109</sup> TERRY, George., *op. cit.*, p. 177

<sup>110</sup> ARIAS GALICIA, Fernando., *op. cit.*, p. 177

<sup>111</sup> *idem.*

explicación específica de las funciones que se llevan a cabo dentro de un puesto, tomando en cuenta criterios de importancia.

A continuación se presenta la definición de puesto:

*Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal " 112.*

Con base en la descripción, especificación y perfil del puesto y considerando las necesidades y políticas de la organización, se determinan las características deseables del candidato.

La aplicación y utilización del análisis de puestos tiene como finalidad <sup>113</sup>:

- \* Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- \* Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- \* Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.

---

112 idem.

113 idem., p. 178

- \* Como elemento primario para la evaluación de puestos.
- \* Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- \* Para estructurar sistemas de Higiene y Seguridad industrial.
- \* Para posibles sistemas de incentivos.
- \* Como técnica inicial de una mejor administración recursos humanos, etc.

El poder utilizar la descripción de puestos como herramienta dentro de la integración de personal permite que se pueda llevar a cabo el reclutamiento y selección adecuado y que por tanto se logre elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Hoy resulta evidente la necesidad de un reclutamiento y selección adecuada del personal dentro de una organización, ya que los recursos humanos representan el factor más importante dentro de la misma, para alcanzar su óptimo desarrollo y crecimiento.

## **IV.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.**

Siendo el reclutamiento el primer paso a seguir dentro de la integración de personal, se desarrolla a continuación lo referente a este proceso.

*“ Para facilitar el reclutamiento sería deseable contar con una oficina central de empleos, con oficinas dependientes según lo aconsejen las distancias en el recinto universitario y la disposición geográfica de emplazamiento de las divisiones ” 114.*

El proceso de reclutamiento *“ Es el conjunto de actividades encaminadas a poner en contacto con un determinado organismo de trabajo a las personas que potencialmente se consideran adecuadas para hacerlo funcionar ” 115.*

Para Idalberto Chiavenato reclutamiento es el: *“ Conjunto de procedimientos que tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización ” 116.* Es el proceso que

---

114 AMERICAN COUNCIL ON EDUCATION., *op. cit.*, p. 100

115 *opud.*, RODAS CARPIZO, A. Y ARROYO DE RODAS, M., *op. cit.* p. 84

116 CHIAVENATO, Idalberto., *Administración de los Recursos Humanos.*, p. 174

tiende a comunicar y ofrecer el mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende cubrir.

Dicho proceso se basa en las necesidades presentes y futuras de la organización considerando los hechos pasados, siendo una tarea esencial el seleccionar adecuadamente las fuentes que proporcionan recursos humanos que le interesan en específico dentro del mercado. De aquí que una de las etapas a cubrir sea *"... la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como manantiales de candidatos que presenten posibilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización"*<sup>117</sup>. El reclutamiento básicamente es un proceso de comunicación al mercado tal proceso se puede desarrollar de manera directa e indirecta, a través de las fuentes de reclutamiento que en páginas próximas se darán a conocer.

Para dar inicio al proceso de reclutamiento se debe tener un conocimiento completo y claro del puesto que se desea proveer, es decir, de la vacante.

Al hablar de vacante se indica que un determinado puesto no se encuentra cubierto, es decir, que la organización requiere de una persona que cubra los requerimiento del puesto y garantice la obtención de óptimos resultados. Se obtendrá un conocimiento completo y claro del puesto vacante a través de la información que brinda el análisis y descripción de puestos que anteriormente se dio a conocer en qué consiste.

---

<sup>117</sup> *idem.*

Una vez obtenida esta información se da inicio al proceso de reclutamiento sin perder de vista que toda organización continuamente se va transformando y que por tanto esto recae en los recursos humanos sufriendo constantes cambios. La información referente al mercado refleja los cambios cuantitativos y cualitativos que se dan en organizaciones.

Las fases por las que se desarrolla el sistema de reclutamiento son:<sup>118</sup>

1. Elaboración de políticas de reclutamiento, que describan los propósitos y objetivos en el reclutamiento.
2. Organización del reclutamiento y delegación de autoridad y responsabilidad apropiadas a esa función.
3. Lista de los requisitos necesarios para la fuerza de trabajo.
4. Descubrimiento de nuevas fuentes de reclutamiento de recursos humanos.
5. Utilización de medios y técnicas para atraer aquellas fuentes de recursos humanos.

---

<sup>118</sup> apud., cf., CHIAVENATO, Idalberto., op. cit., p. 179

## **6. Evaluación de programas de reclutamiento de acuerdo con los objetivos y resultados obtenidos.**

Si el sistema de reclutamiento se fundamenta en el desarrollo de estas fases logrará a traer personal suficiente para la selección de futuros colaboradores de la organización.

Una vez autorizado el formato referente a requisición de personal (ver anexo 1 ), se da inicio a la búsqueda y atracción de candidatos en el mercado de recursos humanos mediante el empleo de las fuentes de reclutamiento.

### **IV.2.1 Fuentes de reclutamiento.**

Las fuentes de reclutamiento se clasifican en dos grandes grupos<sup>119</sup>:

#### **A. Fuentes internas.**

Referente al personal que se encuentra laborando en la organización. Dicho personal puede poseer los requerimiento solicitados en el puesto vacante y por tanto cubrirlo.

---

<sup>119</sup> cfr., DIANES, Arthur., Selección Efectiva de Personal. Reclutamiento y Entrevista. , p. 65

La organización debe tener presente que los empleados de mayor antigüedad pueden poseer cualidades, conocimiento y capacidad para poder desarrollarse en puestos vacantes dentro de la empresa. En ocasiones la organización no toma en cuenta esta opción y origina que el empleado se limite a desarrollar su tarea sin permitir dar más de sí ya que las características del puesto que ocupa no se lo permiten, y esto puede ser una fuente de frustraciones que no debe ignorarse.

Las fuentes internas principales son:

a. Promoción interna: "... Cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la empresa, y su consecuencia es el procesamiento de recursos humanos <sup>120</sup>. En esencia la promoción interna consiste en que los recursos humanos de mando inferior ocupen un nivel superior mediante el ascenso. Para efectuar este ascenso es necesario tener un conocimiento previo de datos e información relacionados con los siguientes subsistemas <sup>121</sup>:

1. Conocimientos de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a que se somete cuando ocurre su ingreso en la organización y en los tests psicotécnicos de personalidad.

---

<sup>120</sup> CHIAVENATO, Idalberto., *op. cit.* p. 184

<sup>121</sup> *cfr.*, *ibidem.*, p. 186

**2. Conocimientos de los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.**

**3. Conocimientos de los resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en los cuales participó el candidato interno.**

**4. Examen de los análisis y exámenes de descripciones del cargo actual del candidato interno y del cargo que se está considerando, con el objeto de evaluar la diferencia entre ambos y los requisitos adicionales que se harán necesarios.**

**5. Examen de los planes de carrera o planes de profesionalización, planeación de los movimiento de personal, con miras a verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerando antes y después de asumirlo.**

**6. Verificación de las condiciones de promoción del candidato interno ( está en el punto exacto para ser promovido ) y de sustitución ( si el candidato interno ya tiene reemplazo para su cargo ).**

El obtener una información completa y clara del personal interno que se pretende que ocupe el puesto vacante facilitará la selección adecuada del ocupante requerido.

**b. Boletines en tableros:** La organización a través de un mensaje escrito que se pone en lugares visible dirigido al personal de la misma con el fin de incentivarlos a ocupar el puesto vacante en caso de cubrir lo requerimientos del mismo.

**c. Relaciones entre personas:** Mediante recomendaciones de personal de la organización o de familiares o amigos se puede atraer a personal que reúna las características requeridas.

#### **Ventajas del reclutamiento interno<sup>122</sup>:**

- Es más económico para la organización, porque evita gastos con anuncios en el periódico, los honorarios de agencias especializadas en reclutamiento, costos de admisión y de integración del nuevo empleado, etc.

- Es más rápido dependiendo de la posibilidad del empleado de ser promovido de inmediato o transferido y evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo.

---

<sup>122</sup> cfr. ibidem., p. 166 y 187

- Presenta mayor índice de validez y seguridad, pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto periodo de tiempo y sometido al concepto de los jefes inmediatos. El margen de error es reducido, gracias al volumen de información que la empresa generalmente reúne de sus funcionarios.

- Fuente poderosa de motivación para los empleados, desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quien presenta las condiciones para una futura promoción.

- Aprovecha las inversiones efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento del personal, cuando el proceso de reclutamiento es bien implantado y administrado.

- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, cuando el proceso de reclutamiento es bien implantado y administrado.

#### Desventajas del reclutamiento interno<sup>123</sup>:

- Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus

---

<sup>123</sup> cf. idem.

ambiciones, lo que origina la apatía, desinterés, desvinculación con la organización para aprovechar oportunidades que le ofrece la empresa.

- Genera un conflicto de intereses provocando la rivalidad y limitando potencialidades, con el objeto de evitar una futura competencia para nuevas oportunidades.

- Restringe la introducción de ideas nuevas a la empresa, viables en un candidato exterior<sup>124</sup>.

#### **B. Fuentes externas.**

Se efectúa "...habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea candidatos externos que son traídos por la técnica de reclutamiento aplicada"<sup>125</sup>. Consiste en atraer a personas ajenas a la organización mediante diversas técnicas, con el fin de encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

---

<sup>124</sup> *cf.*, YODER, Dale., *op. cit.*, p. 218

<sup>125</sup> CHIAVENATO, Idalberto., *op. cit.*, p. 187

A diferencia de las fuentes internas este tipo de técnicas que se utilizan son diversas y por tanto su campo es muy amplio las fuentes externas más reconocidas son las siguientes <sup>126</sup>:

a. Consulta a los archivos de los candidatos: Revisión de los expedientes de los candidatos que se presentan espontáneamente o que sean considerados en reclutamiento anteriores, deben archivar en la sección de reclutamiento.

b. Presentación de los candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: Se recomienda a candidatos externos que consideren podrá ocupar el puesto vacante.

c. Avisos en la portería de la empresa: Generalmente este sistema se utiliza para mandos operativos, consistiendo en colocar un anuncio en el lugar más visible para que el candidato recurra en forma directa a la organización.

d. Contactos con sindicatos y asociaciones de clase: Sirve como estrategia de apoyo o esquema residual. representan una fuente importante, ya que puede garantizar personal capacitado que no tenga malos antecedentes de actuación en otros sindicatos.

---

<sup>126</sup> cfr. ibidem, p. 189 - 193

**e. Contactos con universidades, escuelas y gremios estudiantiles, directorios académicos, centro de integración empresa - escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la organización. En ocasiones estas instituciones tienen bolsa de trabajo y publican periódicamente listados de organizaciones y personas que ofrecen sus servicios.**

**f. Conferencias y charlas en las universidades y escuelas para promover la empresa y crear una actitud favorable explicando lo que es la organización, sus objetivos, estructura y oportunidades de trabajo mediante audiovisuales u otros medios.**

**g. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en función de cooperación mutua: Son relaciones que se dan entre las empresas, se llegan a formar cooperativas de reclutamiento o secciones de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas. que tiene una amplitud de acción mayor que si fueran tomadas aisladamente.**

**h. Anuncios en periódicos y revistas: El anuncio de periódico está considerado como una de las técnicas eficientes de reclutamiento. Es más cuantitativa, se dirige a un público en general y su discriminación depende de la selectividad que se pretende aplicar. Consiste en publicar en los principales diarios locales un anuncio indicando el nombre de la empresa, giro, puesto, requisitos y ofrecimiento del puesto y dirección, teléfono y nombre de la persona**

a quien deben dirigirse. Suele utilizarse para niveles operativos y mandos intermedios<sup>127</sup>.

**I. Agencias de reclutamiento:** Con el objeto de ayudar a las empresas pequeñas, medianas y grandes han surgido infinidad de organizaciones especializadas en el reclutamiento de personal.

**J. Viajes de reclutamiento a otras localidades:** La empresa dirige su reclutamiento a otras localidades efectuando promociones a través de la radio y prensa locales.

**Ventajas de las fuerzas externas<sup>128</sup>:**

- Trae " Sangre nueva " y experiencias nuevas a la organización: La entrada de personal nuevo siempre implica una importación de ideas nuevas, diferente enfoque respecto a los problemas internos de la organización. Con el reclutamiento externo la organización se mantiene actualizada con respecto a lo que acontece en otras empresas.

---

<sup>127</sup> *cfr.*, REYES PONCE, Agustín., *op. cit.* p. 263

<sup>128</sup> *cfr.* CHIAVENATO, Idalberto., *op. cit.*, p. 198

- Remueve y enriquece los recursos humanos de la organización principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual mejor que la del personal existente en la empresa.

- Aprovecha las inversiones de preparación y desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos. Con esto hasta cierto punto la empresa evita gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtiene resultados de desempeño a corto plazo.

- Existen más posibilidades de encontrar el candidato adecuado para el puesto vacante<sup>129</sup>.

- Llegan a una vasta audiencia, por lo que reunirá, en su mayoría, candidatos con los requisitos deseados<sup>130</sup>.

#### Desventajas de las fuentes externas <sup>131</sup>:

- El reclutamiento es más demorado, que el uso de fuentes internas, ya que dependiendo del nivel que se trate mayor será la extensión de ese periodo, así

---

<sup>129</sup> *cfr.*, YODER, Dale., *op. cit.*, p. 226

<sup>130</sup> *cfr.*, DIANES, Arthur., *op. cit.*, p. 85

<sup>131</sup> *cfr.*, CHIAVENATO, Idalberto., *op. cit.*, p. 198 y 200

como de la situación del mercado y política de personal adoptada por la empresa.

- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos, en anuncios, diarios, honorarios de agencias, material de oficina, etc.

- En principio es menos segura que las fuentes internas, ya que es personal desconocido, provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud.

- Generalmente afecta la política de la empresa, influyendo en los promedios salariales internos, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

### C. Sistema de reclutamiento mixto.

Considerando las ventajas y desventajas de los reclutamientos internos y externos, las empresas han optado por el reclutamiento mixto, es decir, aquel en el que se mezclan las fuentes internas y externas de recursos humanos<sup>132</sup>.

---

<sup>132</sup> *cf.*, *ibidem.*, p. 197

FUENTES DE RECLUTAMIENTO			
FUENTE INTERNA		FUENTE EXTERNA	
VENTAJA	DESVENTAJA	VENTAJA	DESVENTAJA
Satisfacción a empleados de la organización.	Provoca descontento en otros.	Trae "sangre nueva" a la organización.	Es más demorado.
Incentivo a los empleados.	Genera conflicto de intereses.	Mayor probabilidad de encontrar candidatos.	Presenta índice de inseguridad.
Inversión de poco tiempo y esfuerzo.	Restringe la introducción de ideas nuevas.	Permite la introducción de nuevas ideas.	Inversión de mucho tiempo y esfuerzo.
Costo bajo.	Limitado.	Llega a una vasta audiencia.	Costo elevado.

Fuente: La autora.

El reclutamiento mixto se puede presentar en tres formas<sup>133</sup>:

1. En primer lugar utilizando el reclutamiento externo y seguido el reclutamiento interno en el caso de que el primero no presente resultados deseables.

<sup>133</sup> cfr. ibidem., p. 197 - 198

La organización está más interesada en la selección de personal externo y en el caso de no encontrarlo promueve su propio personal.

2. Utiliza el reclutamiento externo como el interno concomitantemente. La empresa se encuentra más preocupada por suplir la vacante existente, haciendo hincapié en la igualdad de oportunidades tanto para el empleado como para el candidato externo.

3. Inicialmente se utiliza el reclutamiento interno en caso de que no presente resultados deseables, se utiliza el reclutamiento externo. La organización da prioridad a su personal en la disputa de oportunidades de ascenso, pero si no reúnen los requerimientos del puesto, apela al reclutamiento.

<b>RECLUTAMIENTO MIXTO</b>	
<b>PRIMERO</b>	<b>SEGUNDO</b>
Reclutamiento externo	Reclutamiento interno
Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<b>Concomitantemente</b>	
Reclutamiento interno	Reclutamiento externo

Fuente: La autora.

Las técnicas de reclutamiento son diversas, sin embargo para realizar una elección adecuada de la que se obtenga a candidatos adecuados, es necesario que se tomen en cuenta los siguientes aspectos<sup>134</sup>:

- a. Determinación de las necesidades de personal.
- b. Localización de las fuentes de mano de obra.
- c. Épocas en que se debe reclutar y el tiempo disponible.
- d. Especificaciones de los cargos y exigencias en cuanto a los ocupantes.
- e. Franjas salariales y ventajas que se ofrecen.
- f. Costo de la técnica de reclutamiento y calidad permitida.
- g. Rapidez relativa de la técnica de reclutamiento y urgencia solicitada.

Tomando en cuenta los factores antes mencionados, es conveniente resaltar que las fuentes de reclutamiento que se utilicen serán las más adecuadas mientras se dé toda la información que brindan estos factores, ya que en cierta forma esto garantiza el correcto desarrollo del proceso de reclutamiento,

---

<sup>134</sup> *cfr.*, *ibidem.*, p. 188

por lo que se deben de considerar las necesidades de la institución educativa y de la facultad o escuela de que se trate.

El proceso de reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida que persiga mantener una reserva de candidatos para proporcionar a la organización los recursos que se requiera en el momento que lo solicite y no perder de vista el mercado de recursos humanos y sus técnicas, ya que a través de la actualización logrará un reclutamiento eficiente.

### **IV.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.**

El proceso de selección de personal se puede definir como: elegir a la persona que reúna las características que el puesto vacante requiera.

Para dar inicio al proceso de selección se requiere tener la siguiente información<sup>135</sup>:

---

<sup>135</sup> *cfr.*, *ibidem.*, p. 210 - 212

- Requisitos del puesto vacante, consiste en obtener los datos referentes a las características deseables en los candidatos.

La información que se recomienda registrar es:

- Escolaridad.
- Experiencia.
- Conocimientos especiales.
- Idiomas.
- Condiciones de trabajo en cuanto a ambiente y relaciones con terceros.
- Actividades ( Parado, sentado, andando, etc. )
- Características psicológicas.
- Características psico -fisiológicas.
- Personalidad.

Una vez obtenida esta información se debe de comparar si la información registrada en la ficha profesiográfica del cargo; es la requerida con la información registrada en la descripción del puesto y el perfil, con el fin de obtener una información clara de las características que se desea que en el ocupante del puesto.

- **Descripción del puesto:** Se da a conocer cuales son las funciones que desarrollan en el cargo.

- **Perfil el puesto:** Se describen las características que se pretende que tenga el ocupante del puesto, tales como:

- **Escolaridad.**
- **Experiencia.**
- **Edad.**
- **Estado civil.**
- **Idiomas.**
- **Habilidades.**
- **Características personales.**
- **Características psicológicas.**

Si se cuenta con estos tres elementos, entonces se podrá dar inicio al proceso de selección, que como anteriormente se mencionó se encuentra fuertemente vinculado con el proceso de reclutamiento, el cual constituye la base para que se logre encontrar a la persona adecuada para el puesto requerido.

### **IV.3.1 Técnicas y elementos.**

**Las técnicas y elementos del proceso de selección son las siguientes<sup>136</sup>:**

**A. Revisión de solicitud de empleo:** El candidato llena un formato en el cual se registra una serie de datos, tales como; escolares, personales y de tipo laboral. La persona encargada de seleccionar debe de verificar si los datos registrados cubren los solicitados por la organización.

**B. Entrevista:** " Forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto recabar información o modificar actitudes y, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones "<sup>137</sup>. Entonces la entrevista es el instrumento a través del cual se pretende conocer y corroborar la información registrada en la solicitud de empleo, con el fin de verificar si las características y aspectos del candidato cubren las solicitadas por el puesto. A través de la entrevista se persigue eliminar a aquellos que las cumplan, dando seguimiento al proceso de selección, la entrevista resulta ser la primera " coladera " de los candidatos reclutados.

---

<sup>136</sup> cfr. ibidem., p. 212

<sup>137</sup> ARIAS GALICIA, F., op. cit., p. 265

**C. Aplicación de pruebas de empleo:** Son pruebas que se aplican a los candidatos con el fin de verificar si reúnen los requerimientos del puesto estipulados en el perfil del puesto.

Las pruebas de conocimientos pueden ser aplicadas<sup>138</sup>:

- Orales, preguntas y respuestas verbales.
- Escritas, preguntas y respuestas escritas.
- De realización ejecución del trabajo, es decir, de tipo práctico.

Estas pruebas pueden ser<sup>139</sup>:

- a. Generales, nociones de cultura general.
- b. Específicas, conocimientos técnicos y particulares del puesto.

---

<sup>138</sup> cfr. ibidem, p. 223

<sup>139</sup> idem.

Las pruebas psicométricas persiguen obtener información referente al coeficiente intelectual, aptitudes, personalidad e intereses del candidato con el objeto de verificar si este cubre los requerimientos de la vacante.

*Los tests son futuras de desarrollo "...valoraciones confiables del potencial y las características del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades futuras de desarrollo" <sup>140</sup>.*

Por lo que se pueden entender que son una técnica de evaluación mediante la cual se pueden obtener datos referentes al comportamiento y capacidad de la persona en forma cuantificada.

La aplicación de este tipo de pruebas se lleva a cabo individualmente y en forma grupal, esto depende del número de candidatos a presentarse o de la decisión por parte del encargado de seleccionar al que cubrirá la vacante.

Estas pruebas deben poseer las siguientes características<sup>141</sup>:

- Estar estandarizadas, conocer cuáles son los mínimos y máximos que se deben exigir.

---

<sup>140</sup> YODER, Dale., op. cit., p. 295

<sup>141</sup> cfr., REYES PONCE, Agustín., op. cit., p. 264

- **Confiabilidad**, que mida igual para individuos iguales en donde se arrojen resultados similares en circunstancias idénticas.
- **Validez**, que refleje efectivamente los resultados en la realización del trabajo.

La prueba debe de medir en todo momento lo que pretende medir.

Según el auto Idalberto Chiavenato los tests deben poseer por lo menos dos características<sup>142</sup>:

1. **Validez**, es la capacidad de la prueba de pronosticar correctamente la variable que debe medir. Un test de selección es válido cuando pronostica correctamente el desempeño del individuo.
2. **Precisión**, es la capacidad del test de presentar resultados semejante en sus aplicaciones en el mismo individuo.

Es de vital importancia tener presente que todo test proporciona información referente a lo que el solicitante pueden realizar, no se deben crear expectativas de lo que hará en un futuro. La información de estas pruebas debe de ser un factor determinante en sentido estricto de rechazo.

---

<sup>142</sup> cf., CHIAVENATO, Idalberto., op. cit., p. 233

**D. Encuesta socioeconómica.** Esta fase consiste en comprobar los antecedentes académicos, laborales y situaciones actuales de vida personal, mediante las opiniones de personas conocidas del candidato que han tenido relación directa con él básicamente esta encuesta se realiza para la corroboración de la honestidad y veracidad de la información proporcionada, conocer la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo y detectar posibles situaciones conflictivas que influyan en el trabajo<sup>143</sup>.

En esta etapa se comprueba los datos registrados en la solicitud de empleo y en los obtenidos en la entrevista y se realiza con discreción, ya que la información obtenida es considerada confidencial.

**E. Cartas de recomendación.** En algunos casos se requiere frecuentemente cartas de recomendación. Dicha cartas son expedidas por jefes anteriores del candidato, a través de ésta corroboran datos brindados por el mismo.

**F. Examen médico.** Se utiliza para perfeccionar la colocación del candidato y su ajuste, pero no representa un medio de contratación o rechazo<sup>144</sup>. Mediante este se podrán identificar las capacidades y limitaciones que tiene la persona para poder llevar a cabo determinadas funciones.

---

<sup>143</sup> *cfr.*, ARIAS GALICIA, Fernando., *op. cit.*, p. 273

<sup>144</sup> *cfr.*, *ibidem.*, p. 271

**G. Evaluación de resultados para la toma de decisiones. La aceptación o rechazo de candidatos le compete decidir al cuerpo representativo de la organización, para lo cual es conveniente que se examinen<sup>145</sup>:**

- Solicitud de empleo *curriculum* y cartas de recomendación.
- Resultados obtenidos de las pruebas aplicadas así como de los resultados obtenidos en el examen médico.

Una vez obtenida dicha información se examina y se procede a realizar la evaluación con base en las políticas de reclutamiento y selección y se establece combinación con los jefes inmediatos del puesto vacante, con el fin de que conozcan la información y verifiquen si el solicitante satisface los requerimientos del puesto. Tomando en cuenta lo anterior se acepta al candidato o rechaza, si cubre los requerimientos del puesto es aceptado y en caso contrario es rechazado.

Se deberán atender los siguientes aspectos en la elección del personal docente: cumplir con las leyes estatales y federales concernientes a salarios, horas, y condiciones de trabajo, así como a regulaciones por motivo de raza, sexo, edad, etc.<sup>146</sup>.

---

<sup>145</sup> *cfr., ibidem*, p. 272

<sup>146</sup> *cfr.*, AMERICAN COUNCIL ON EDUCATION., *op. cit.* p. 101

Si una institución educativa como la universidad posee cuerpo docente altamente calificado, entonces podrá garantizar en la medida de lo posible que la educación de sus educandos será eficaz y de calidad, con lo que contribuirá directamente al cumplimiento de las funciones del docente y e la misma universidad.

En algunas instituciones educativas de nivel superior se seleccionan a lo docentes considerando los siguientes puntos<sup>147</sup>:

- 1. En virtud del poder que da un cargo oficial.** Porque el rector o el decano lo ordenan, queda designado un profesor. Se trata de un régimen burocrático de nombramientos con más desventajas que aciertos.
- 2. Electorista.** Se nombra profesores por elección mayoritaria dentro de cuerpos directivos, consejo de maestros y alumnos, claustro universitario etc.; interviniendo en este el factor demagógico.
- 3. Concursos o pruebas de eficiencia.** El concurso asume modalidades múltiples:

- **Sistema de oposiciones:** Mediante una o más pruebas momentáneas de carácter expositivo, se otorgan las cátedras a los triunfadores.

---

<sup>147</sup> *cf.*, LARROYO, Francisco., *op. cit.*, p. 352 - 353

- **Curricula vitae:** Los aspirantes que presentan un *curriculum vitae* más completo, tendrán la cátedra.

- **Mixto:** Aplicación de pruebas o exámenes de eficiencia y estimación de la carrera académica de los concursantes.

**4. Contratos especiales:** Llamar a profesores de otras universidades o instituciones.

Al seleccionar a los docentes se debe percibir que esté consciente de que el verdadero docente es aquel que con base en sus capacidades y preparación ejerce su libertad académica sometiéndose a la verdad y nada más que a la verdad en toda su acción docente. Con base en la formación que se le brinde y en los conocimientos verdaderos el discente tendrá la posibilidad de conocerse sí mismo y a su entorno, y por tanto actuar con rectitud y contribuir al mejoramiento de la sociedad y cumplimiento del bien común en participación con la familia, la comunidad, las instituciones educativas y todas los organismos que conforman la sociedad.

La universidad logrará cumplir el compromiso social que se tiene ante la sociedad de formar dignos y capaces de contribuir al desarrollo y crecimiento de un país, si tiene una administración estructurada que le permita elevar la calidad en cuanto a la formación de profesionales capaces. Si existe un proceso claro de lo que representa la administración de recursos humanos entonces se logrará

proveer a dicha institución de personal altamente calificado que garantice el óptimo desarrollo de la misma.

Con esto podrá brindarle a los universitarios las herramientas necesarias para que enfrenten todos aquellos retos que se le presenten en su vida personal, familiar, social y profesional. Siendo el inmediato la competitividad y calidad.

Tomando en cuenta lo anterior y considerando que los recursos humanos son el factor más importante de toda organización. Las instituciones educativas de nivel superior deben impulsar a los universitarios a enfrentar los retos que les presenten en la vida, ya que esto influye en forma directa y significativa en el crecimiento y desarrollo del país.

La universidad no debe perder de vista que las personas representan el punto de partida de toda acción y que a través de sus acciones dentro de ésta y con el respaldo de la administración eficiente denominado unidad motora y en específico del proceso de reclutamiento y selección de personal contribuye directamente a su desarrollo, impulsándola al logro de la trascendencia social.

El tomar en cuenta todos estos factores integralmente constituyen una decisión oportuna que fortalece su desarrollo en la obtención de resultados eficientes, es decir competitivos.

El que la universidad cuente con un proceso de selección estructurado y que periódicamente verifique su funcionamiento, **representa** una medida acertada, es decir, una decisión oportuna que fortalece su crecimiento y desarrollo en la obtención de resultados óptimos. El tener dentro de su organización docentes con características competitivas le permitirá brindarles a sus discentes las herramientas necesarias para que logren enfrentar el reto que se les presenta de forma inmediata: El Tratado Trilateral de Libre Comercio.

De aquí la importancia de que exista una vinculación muy estrecha de la organización y los recursos humanos, ya que únicamente de esta forma podrá funcionar satisfactoriamente la administración de la misma, y con lo que la unidad motora podrá contribuir al cumplimiento de los retos que se propone una nación y por tanto en el logro de la trascendencia social del mismo y del reconocimiento del recurso humano como punto de partida de toda acción que se quiera emprender.

## **CAPÍTULO V**

### **ACCIÓN PEDAGÓGICA:**

#### **MODELO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA DOCENTES UNIVERSITARIOS DEL NIVEL LICENCIATURA**

Elevar la calidad en resultados para alcanzar la excelencia representa uno de los retos inmediatos a obtener en todos los ámbitos.

Ante tal situación los profesionistas se preocupan por poseer los conocimientos y herramientas que los capaciten como profesionales eficientes que respondan a las exigencias del momento: competitividad y calidad.

Considerando lo anterior se requiere que toda universidad cuente con una administración eficiente a través de la cual se manejen todos los recursos adecuadamente. Siendo uno de ellos el más importante, los recursos humanos.

Dentro de los recursos humanos que lo integran se encuentra el docente, quien mediante la cátedra que imparte proporciona al universitario las bases que lo fortalecen como profesional y persona.

Ante esto es necesario que la universidad cuente con personal docente altamente calificado y con calidad humana reconocida. Representando para tal caso una opción a seguir: que el proceso de reclutamiento y selección se adecue a tales necesidades, es decir, que dicho proceso esté enfocado al personal docente exclusivamente.

## **V.1 INVESTIGACIÓN.**

Con base en los capítulos anteriores que representan la fundamentación teórica se desarrolla esta segunda parte denominada derivación práctica.

Para poder conformar este capítulo se siguió el procedimiento que a continuación se presenta:

- 1) Efectuar la investigación, mediante el apoyo de un instrumento de medición.**
- 2) Definir la muestra con la que se pretende trabajar.**
- 3) Diseñar el instrumento de medición con base en los puntos claves detectados en la fundamentación teórica.**
- 4) Pilotaje aplicación del cuestionario, a fin de verificar que dicho**

información reúne todos los elementos a través de los cuales se puede obtener información veraz y completa y confirmar validez y confiabilidad, realizando ajustes necesarios.

- 5) Aplicar el cuestionario a la muestra definida.
- 6) Presentación de resultados; procesar la información obtenida mediante el instrumento de medición.
- 7) Presentar el modelo de reclutamiento y selección de docente universitarios.

#### **V.1.1 Muestra representativa.**

La población que abarca esta investigación son las instituciones educativas del nivel superior pertenecientes al sector privado.

Esta investigación se llevó a cabo en el Distrito Federal, cabe mencionar que ésta no se efectuó en aquellas que son tecnológicas por que la población es muy pequeña y, por tanto, se optó por aquellas instituciones cuyas características son similares.

Las universidades que fueron elegidas son reconocidas ampliamente en México. Con el fin de evitar futuros problemas internos solicitaron que no se

mencionará el nombre de éstas, ya que la información brindada es totalmente confidencial, única, y exclusivamente permitieron la investigación a nivel licenciatura y cuatro carreras por universidad.

Las características de estas universidades que a partir de este momento se identificarán:

### **A, B, C y D**

Son las siguientes:

- Poseen un estructura organizacional definida.
- Cuentan con recursos técnicos y materiales suficientes para proporcionar a toda su comunidad universitaria.
- En general las integran recursos humanos competitivos.
- Imparten a nivel licenciatura más de seis carreras.
- Sus egresados en forma general son aceptados por su calidad profesional.

Estas características presentadas han permitido que cada una de estas universidades continúen vigente con una antigüedad aproximada de quince a veinte años.

#### **V.1.2 Instrumento.**

El instrumento a través del cual se recopiló la información fue la encuesta, siendo el cuestionario una herramienta de apoyo.

Las características del cuestionario son:

- a. Es de opción múltiple, es decir, en cada pregunta se presentan varias alternativas como respuesta, con el fin de ser más objetivos, reducir el tiempo de respuesta, hacer uniforme la respuesta de la muestra y facilitar la tabulación e interpretación de resultados.
  
- b. Elaborada con base en los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección, es decir, sigue un orden lógico.

**c. El cuestionario está conformado por las siguientes variables:**

**1. Datos generales de la institución educativa de nivel superior:**

- 1.a Nombre de la institución.
- 1.b Dirección.
- 1.c Teléfono.
- 1.d Nombre del responsable del puesto.
- 1.e Nombre del puesto que ocupa.
- 1.f Facultad o escuela.

**2. Proceso de reclutamiento y selección y abarca los siguientes puntos:**

- 2.a Existencia de políticas para el reclutamiento y selección.
- 2.b Responsable directo de llevar a cabo el proceso.
- 2.c Fuente de reclutamiento y selección.
- 2.d La entrevistas.
- 2.e Pruebas aplicadas.
- 2.f Puntos críticos de la evaluación del candidato.
- 2.g Factores determinantes en la toma de decisiones.
- 2.h Herramientas de reclutamiento.

**3. Docentes universitarios:**

- 3.a Características del docente.**
- 3.b Perfil del docente.**
- 3.c Porcentaje de docentes universitarios de tiempo completo.**
- 3.d Integridad y madurez de la persona.**

Como anteriormente se mencionó las preguntas presentan alternativas de respuesta.

A continuación se presenta el cuestionario diseñado para la encuesta con base en los puntos anteriormente mencionados:

## CUESTIONARIO

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

RESPONSABLE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

FACULTAD O ESCUELA: \_\_\_\_\_

**LA INFORMACIÓN QUE SE PROPORCIONE ES CONFIDENCIAL Y SE  
UTILIZARÁ EXCLUSIVAMENTE CON FINES ESTADÍSTICOS.**

**INSTRUCCIONES** : Marque una "X" sobre la línea que más se acerque a su respuesta.

### I. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

**A.** ¿ Existen políticas para el reclutamiento y selección del personal docente ?

\_\_\_\_\_ SI                      \_\_\_\_\_ NO

**B.** Es responsable directo de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección:

\_\_\_\_\_ Director de facultad o escuela.  
\_\_\_\_\_ Subdirector de facultad o escuela.

- \_\_\_\_\_ Asistente de facultad o escuela.
- \_\_\_\_\_ Departamento de reclutamiento y selección de la institución.
- \_\_\_\_\_ Otros.

**C. Las fuentes de reclutamiento utilizadas son:**

**Fuentes internas**

- \_\_\_\_\_ Promoción interna.
- \_\_\_\_\_ Boletines en tableros.
- \_\_\_\_\_ Relaciones entre personas.

**Fuentes externas**

- \_\_\_\_\_ Anuncios en periódicos.
- \_\_\_\_\_ Grupos de intercambio.
- \_\_\_\_\_ Asociaciones profesionales.
- \_\_\_\_\_ Agencias de reclutamiento.
- \_\_\_\_\_ Escuelas y colegios.
- \_\_\_\_\_ Presentación del candidato en la institución.

**D. La fuente de reclutamiento y selección utilizada con mayor frecuencia es:**

\_\_\_\_\_ Interna      \_\_\_\_\_ Externa

**E. En la preparación previa a la entrevista los errores más frecuentes consisten en:**

- \_\_\_\_\_ Identificar y definir objetivos.
- \_\_\_\_\_ Estructurar la entrevista.
- \_\_\_\_\_ Determinar el método de la entrevista.
- \_\_\_\_\_ Seleccionar técnicas a utilizar.

**F. Los elementos críticos de la entrevista son:**

- \_\_\_\_\_ Ambiente físico agradable.
- \_\_\_\_\_ Rapport
- \_\_\_\_\_ Tiempo.
- \_\_\_\_\_ Adecuado ambiente psicológico.
- \_\_\_\_\_ Cima de la entrevista.
- \_\_\_\_\_ Cierre.

**G. Las entrevistas previas de selección llevadas en la institución son:**

- \_\_\_\_\_ Preliminar.
- \_\_\_\_\_ De selección.
- \_\_\_\_\_ De promoción.
- \_\_\_\_\_ Otra.

H. Número de entrevistas efectuadas al candidato:

- \_\_\_\_\_ Una.  
\_\_\_\_\_ Dos.  
\_\_\_\_\_ Tres.  
\_\_\_\_\_ Más de tres.

¿ Quiénes las llevan a cabo ?

---

---

---

---

---

I. El tiempo utilizado en la entrevista generalmente es de:

- \_\_\_\_\_ Menos de 20 minutos.  
\_\_\_\_\_ De 20 minutos.  
\_\_\_\_\_ De 20 a 50 minutos.  
\_\_\_\_\_ De 50 minutos.  
\_\_\_\_\_ De más de 50 minutos.

**J. Las pruebas aplicadas a los candidatos son:**

- \_\_\_\_\_ Inteligencia.
- \_\_\_\_\_ Aptitudes.
- \_\_\_\_\_ Intereses.
- \_\_\_\_\_ Personalidad.
- \_\_\_\_\_ De ejecución.
- \_\_\_\_\_ Conocimientos.

**K. Los puntos críticos en la evaluación del candidato son:**

- \_\_\_\_\_ Grado académico.
- \_\_\_\_\_ Experiencia.
- \_\_\_\_\_ Sexo.
- \_\_\_\_\_ Habilidades y aptitudes.
- \_\_\_\_\_ Edad.

**L. Factores determinantes en la toma de decisión:**

- \_\_\_\_\_ Solicitud de empleo y documentación del candidato.
- \_\_\_\_\_ Información obtenida en la entrevista.
- \_\_\_\_\_ Resultados de las pruebas aplicadas.
- \_\_\_\_\_ Encuesta socioeconómica.
- \_\_\_\_\_ Examen médico.

**M. Existen descripciones de puesto en la institución:**

\_\_\_\_\_ SI                      \_\_\_\_\_ NO

Si la respuesta es NO ¿ Afecta el reclutamiento ?

\_\_\_\_\_ SI                      \_\_\_\_\_ NO

**N. Con qué frecuencia se revisan las descripciones de puesto:**

\_\_\_\_\_ Mensual                      \_\_\_\_\_ Anual  
\_\_\_\_\_ Semestral                      \_\_\_\_\_ Otros

**O. Existe un perfil del puesto de docente universitario definido:**

\_\_\_\_\_ SI                      \_\_\_\_\_ NO

En caso de no existir perfil de puesto definido ¿ afecta la selección de docentes ?

\_\_\_\_\_ SI                      \_\_\_\_\_ NO

### III. DOCENTES UNIVERSITARIOS.

**A. Las características principales que debe poseer el docente universitario son:**

- \_\_\_\_\_ Vocación para la enseñanza.
- \_\_\_\_\_ Preparación especializada en la materia que va a impartir.
- \_\_\_\_\_ Buen humor.
- \_\_\_\_\_ Rectitud y habilidad en la actuación.
- \_\_\_\_\_ Habilitación profesional en técnica de la labor docente.

**B. El último grado académico que debe poseer el docente universitario es:**

- \_\_\_\_\_ Haber cursado estudios en área diferente a la que pretende enseñar.
- \_\_\_\_\_ Ser estudiante avanzado del área que pretende enseñar.
- \_\_\_\_\_ Se pasante de carrera a fin a la materia que pretende impartir.
- \_\_\_\_\_ Tener licenciatura en la carrera donde se encuentra ubicada la materia que pretende enseñar.
- \_\_\_\_\_ Tener el grado de maestro o doctor en la carrera donde se localiza la materia.

**C. La experiencia pedagógica que requiere tener el docente universitario es:**

- \_\_\_\_\_ En niveles inferior a la enseñanza superior.
- \_\_\_\_\_ Como ayudante adjunto del profesor a nivel profesional.
- \_\_\_\_\_ De un semestre a seis semestres a nivel superior.
- \_\_\_\_\_ Mayor de seis semestres a nivel profesional.
- \_\_\_\_\_ Es a nivel Maestría y Doctorado. De un semestre a seis semestres.

**D. Experiencia laboral del docente en áreas relacionadas con la materia:**

- \_\_\_\_\_ No es indispensable.
- \_\_\_\_\_ Eventualmente trabajó con proyectos relacionados con la materia que pretende impartir.
- \_\_\_\_\_ Un año o menos.
- \_\_\_\_\_ De un año a cinco años.
- \_\_\_\_\_ De cinco años o más.

E. El porcentaje de docentes universitarios de tiempo completo de la institución está representado por un:

- \_\_\_\_\_ 100%  
\_\_\_\_\_ 75%  
\_\_\_\_\_ 50%  
\_\_\_\_\_ 25%  
\_\_\_\_\_ 0%

F. La integridad y madurez de una persona influye en su desarrollo laboral:

\_\_\_\_\_ SI                      \_\_\_\_\_ NO

¿ Por qué ?

---

---

---

---

---

**MUCHAS GRACIAS**

### **V.1.3 Pilotaje.**

Con el objeto de verificar que el instrumento aplicado: - El cuestionario - comprendiera todos los puntos para obtener la información, así como confirmar su validez. El pilotaje se llevó a cabo de la siguiente manera:

- \* Se aplicaron los cuestionarios a especialistas en la materia encargados de reclutamiento y selección y psicotécnica pedagógica, dentro de dos instituciones educativas de nivel superior.
  
- \* Se codificaron los datos obtenidos y se realizaron las correcciones pertinente , tales como: redacción y formulación clara de preguntas.
  
- \* Se aplicó nuevamente, verificando que la información obtenida cubriera los aspectos por investigar.
  
- \* Las preguntas y alternativas de respuesta se redactaron en forma clara y concreta permitiendo al encuestado responder sin dificultad.
  
- \* Una vez obtenidos los datos satisfactoriamente del pilotaje se procedió a aplicar los cuestionarios a la muestra establecida.

#### **V.1.4 Aplicación del instrumento.**

El instrumento se aplicó en las instituciones educativas de nivel superior reconocidas por la clave: **A, B, C y D**, permitiendo que se aplicaran únicamente a nivel licenciatura y en cuatro licenciaturas.

Los obstáculos que se presentaron durante la aplicación de la encuesta son los siguientes:

- Se dio un primer Rechazo, ya que la información que se proporcionó es confidencial. Por lo que después de varias entrevistas autorizaron la aplicación de la herramienta, siempre y cuando existiera el compromiso de no dar nombre de la institución, licenciaturas y nombre de personas.

- La posibilidad de aplicarla en toda la organización incluyendo nivel: licenciatura, maestría y posgrado. Únicamente se permitió a nivel licenciatura con autorización del director de la escuela o facultad.

- En estas universidades los responsables de reclutar y seleccionar son las escuelas o facultades. No todas permitieron que se efectuara la encuesta.

### **V.1.5 Presentación de resultados.**

Para la presentación de resultados se siguió el orden que se presenta a continuación:

- a. Una vez aplicado el instrumento se procedió a la interpretación de resultados.**
  
- b. Obtenidos resultados se realizó la tabulación de resultados, en los cuales se encuentra registrado la respuesta de cada institución con base en la clave asignada.**
  
- c. A fin de poder obtener una visión global con respecto a cada respuesta se presentan las gráficas correspondientes.**

### V.1.5.1 Tabulación y gráfica de resultados.

#### **PRIMERA PARTE:**

##### Proceso de reclutamiento y selección:

- Políticas de reclutamiento y selección.
- Responsables de reclutamiento y selección.
- Fuentes de reclutamiento y selección.
- Entrevista.
- Pruebas aplicadas.
- Puntos críticos en la evaluación.
- Factores determinantes en la toma de decisión.
- Descripciones de puesto.
- Perfil del puesto.

Con base en la tabulación y gráfica de resultados se puede observar que las instituciones educativas de nivel superior en su mayoría (56.3%) no cuentan con políticas de reclutamiento y selección, de aquí que se puede inferir en que estas universidades puedan presentar dificultades en cuanto a que se posea al personal docente adecuado que contribuya a su buen funcionamiento , ver tabla de resultados 1 y gráfica 1.

Siendo una de las causas el que no existan parámetro a través de los cuales se pueda desarrollar el responsable del reclutamiento y selección. En cuanto a éste punto el responsable directo de llevar a cabo dicho proceso le corresponde al Director de la escuela o facultad (68.80%), secundándolo el Subdirector de las misma (31.30%), véase tabla de resultados 2 y gráfica 2.

Considerando lo antes mencionado es necesario que se establezcan unas políticas de reclutamiento con base en las necesidades de cada institución con el fin de contribuir a su adecuado funcionamiento.

Dentro de las fuentes de reclutamiento internas más utilizadas se encuentra: Las relaciones entre personas con un 87.5%, secundado por boletines en tableros (12.5%). La promoción interna no se da, véase tabla de resultados 3 y gráfica 3.

Las fuentes de reclutamiento externo más utilizadas son: Asociaciones profesionales (69%), presentación del candidato en la institución (62%) y anuncios en el periódico (25%). las que no son utilizadas son escuelas y colegios, así como grupos de intercambio, ver tabla de resultados 4 y gráfica 4.

Esto indica que las asociaciones profesionales son una fuente de reclutamiento idóneo para reclutar docentes universitarios, ya que en estos se

encuentran a diversos especialistas que pueden en un momento dado cubrir los requerimientos de la institución.

Sin duda otra fuente determinante, es la presentación del candidato en la institución, esto evita que se generen gastos por publicidad, así como permite tener cartera de posibles candidatos a ocupar puestos vacantes en el momento que se requiera con lo que también se ahorra tiempo y dinero.

Los anuncios en el periódico representan gastos para la empresa, sin embargo por el alcance que tienen, no dejan de ser una de las más efectivas fuentes de reclutamiento.

En cuanto a las fuentes de reclutamiento más utilizadas los resultados obtenidos fueron parejos, interna 43.80% y externa 56.30 %, por lo que se puede expresar que de acuerdo a las necesidades de cada institución se utiliza uno u otra y en su caso las dos al mismo tiempo, véase tabla de resultados 5 y gráfica 5.

**TABULACIÓN DE RESULTADOS  
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

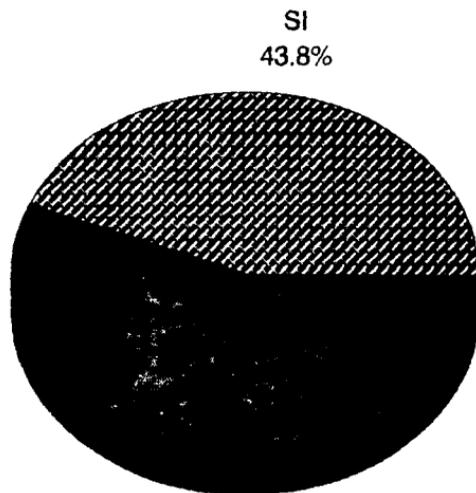
**1.-¿ Existen políticas para el reclutamiento y selección del personal docente?**

INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
SI	X		X	X					X			X		X	X		43.80%
NO		X			X	X	X	X		X	X		X			X	56.3%

**2.- Es responsable directo de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección:**

INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
DIRECTOR	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X				68.80%
SUBDIRECTOR		X									X			X	X	X	31.30%
ASISTENTE																	0%
DEPTO DE RECLUT. Y SELECCIÓN																	0%
OTROS																	0%

## ¿ EXISTEN POLÍTICAS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE?

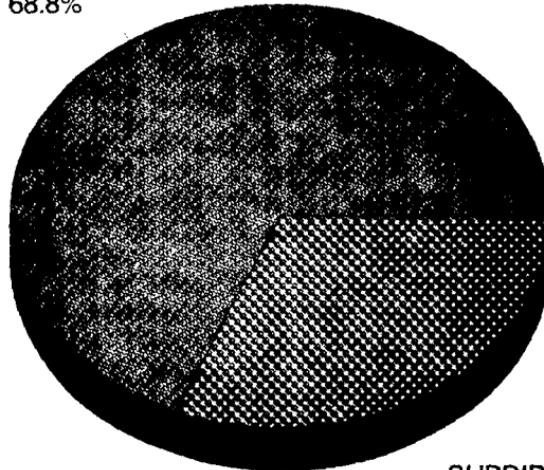


GRÁFICA 1.

NO  
56.3%

# ES RESPONSABLE DIRECTO DE LLEVAR A CABO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

DIRECTOR  
68.8%



SUBDIRECTOR  
31.3%

GRÁFICA 2.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

Las fuentes de reclutamiento utilizadas son:

### 3.- FUENTES INTERNAS:

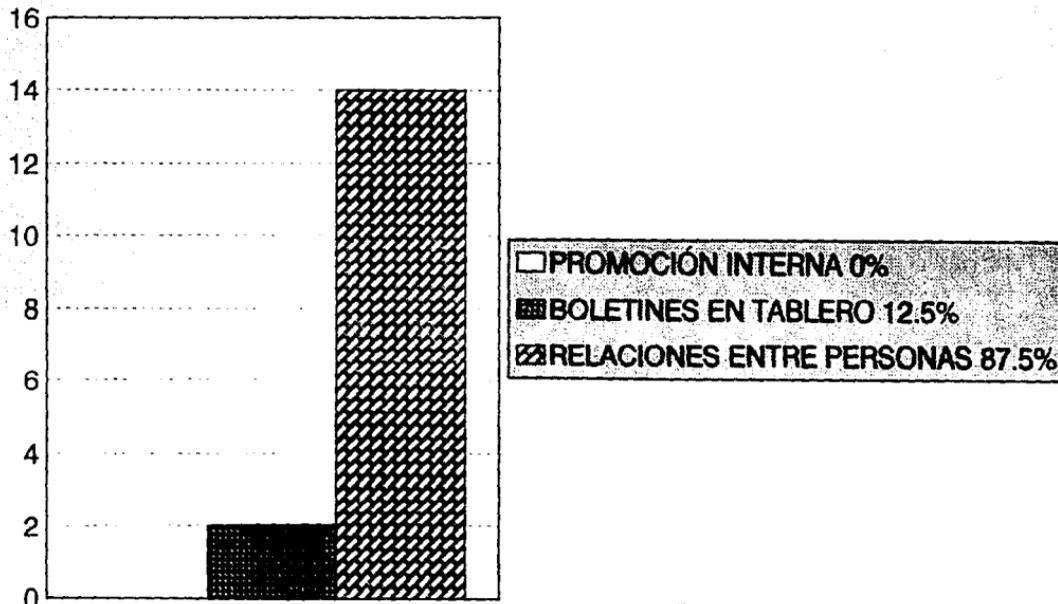
INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
Promoción interna																	0%
Boletines en tablero														X	X		12.5%
Relaciones entre personas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	87.5%

### 4.- FUENTES EXTERNAS:

INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
ANUNCIOS PERIÓDICOS													X	X	X	X	25%
GRUPOS DE INTERCAMBIOS																	0%
ASOCIAC PROFESIONALES	X	X	X	X	X		X	X		X	X			X		X	69%
AGENCIAS DE RECLUTAMIENTO									X			X			X		19%
ESCUELAS Y COLEGIOS																	0%
PRESENTACION DEL CAND INST	X		X			X	X					X	X	X	X	X	62%

# FUENTES DE RECLUTAMIENTO

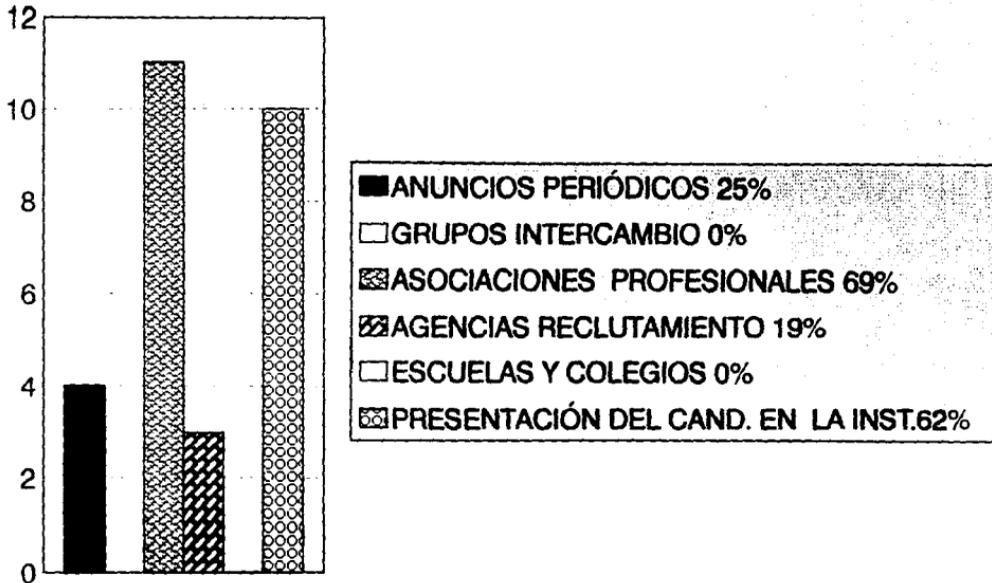
## INTERNAS



GRÁFICA 3.

# FUENTES DE RECLUTAMIENTO

## EXTERNAS



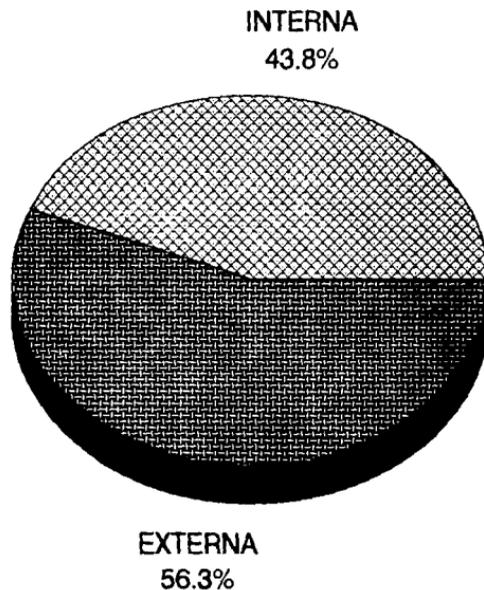
GRÁFICA 4.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

5.- La fuente de reclutamiento y selección utilizada con mayor frecuencia es:

INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
LICENCIATURA																		16 = 100%
OPCIÓN INTERNA	X	X		X	X	X		X		X	X							43.8%
OPCIÓN EXTERNA			X			X	X		X			X	X	X	X	X	X	56.3%

# LA FUENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN UTILIZADA CON MAYOR FRECUENCIA ES:



1548

GRÁFICA 5.

En cuanto a los resultados obtenidos en los aspectos que giran entorno a la entrevista fueron los siguientes:

Los errores más frecuentes en la preparación previa a la entrevista se deben a la falta de identificación y definición de objetivos (56%) así como a la determinación del método (56%), ver tabla de resultados 6 gráfica 6.

Con base en lo anterior es indispensable que existan unos objetivos definidos, claros y concretos respecto a la entrevista, ya que estos representan el parámetro a través del cual se va a realizar la selección o rechazo del candidato. La carencia de objetivos repercute en forma representativa, ya que se corre el riesgo de seleccionar al candidato menos indicado o perder al más adecuado.

Si no se tienen unos objetivos definidos, entonces no se podrá seleccionar el método y técnicas más adecuadas, y en el caso de no conocer los métodos y técnicas para llevar a cabo la entrevista, este provoca que no se logre obtener la información que se desea y por tanto genera pérdida de tiempo.

La estructura de la entrevista, depende de los puntos antes mencionados, y sin embargo sino existiese en forma adecuada, esto conlleva a una pérdida del control de la entrevista por falta de preparación y planeación.

El elemento crítico máximo de la entrevista es el rapport (75%) y seguido a éste se presentan el tiempo (62%) y cima de la entrevista (62%), ver tabla de resultados 7 y gráfica 7.

En cuanto a las entrevistas que se llevan a cabo sobresalen las de selección (93%) y en segundo lugar la preliminar (62%), véase tabla de resultados 8 y gráfica 8.

El llevar a cabo este tipo de entrevistas, proporciona al responsable del proceso de reclutamiento y selección las herramientas necesarias para llevar a cabo la selección efectiva del candidato. El aplicar la entrevista preliminar implica más adelante ahorro de tiempo, ya que si el candidato no posee las características que se requieren dentro del puesto entonces no se continúa con el siguiente paso evitando que se pierda tiempo. Esta entrevista preliminar se puede denominar como una pre-selección.

La entrevista de selección conlleva a invertir un tiempo considerable ya que ésta confirma la información otorgada por el candidato y resultados obtenidos en los exámenes aplicados al mismo.

Con respecto al número de entrevistas que se aplican resultó con mayor porcentaje efectuar dos entrevistas (56%) y en segundo término una y tres entrevistas coincidiendo en porcentajes (19%), véase tabla de resultados 9 y gráfica 9.

El efectuar dos entrevistas permite al responsable de reclutar y seleccionar obtener información completa y verificar si dicho candidato posee las características que requiere el puesto.

Con respecto a quienes llevan acabo la entrevista, de acuerdo a los datos obtenidos, destaca el Director de la facultad o escuela por ser el responsable directo (93%), secundándolo el Subdirector (81%) y en último lugar la psicóloga (37%), véase tabla de resultados 10 y gráfica 10.

El que las entrevistas las lleven a cabo el Director y Subdirector de facultad o escuela, permitirá que se logre una evaluación con mayor objetividad, por ser los responsables directos.

La intervención de la psicóloga debe de representar información indispensable a tomar en cuenta en la evaluación del candidato.

El tiempo que generalmente se utiliza en las entrevistas con base en los resultados es de 20 minutos (81.3%) y en segundo término de 20 a 50 minutos (18.8%), ver tabla de resultados 11 y gráfica 11.

El factor tiempo es un elemento que interviene en forma directa en la evaluación del candidato, ya que al planear el tiempo que se requiere en cada entrevista con base en la estructura de la misma permite, la obtención de información completa. En caso contrario, de no programar el tiempo requerido, pudiendo ser menor o mayor al que se necesita, la obtención de resultados será totalmente deficiente.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

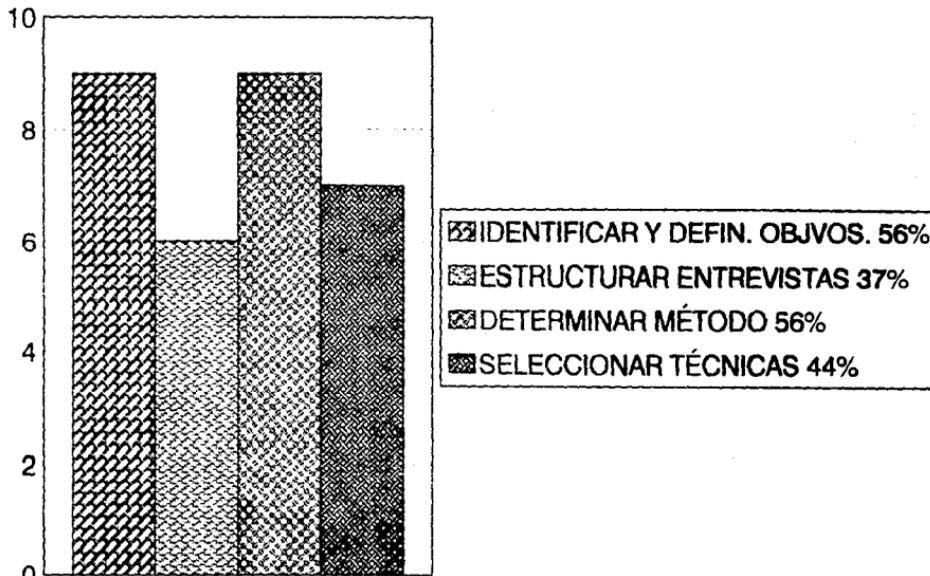
### 6.- En la preparación previa a la entrevista los errores más frecuentes son:

INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
IDENTIFICAR Y DEFINIR OBJETIVOS		X			X	X	X		X	X	X			X	X		56%
ESTRUCTURAR ENTREVISTAS	X				X			X				X			X	X	37%
DETERMINAR METODO	X		X	X	X			X			X	X	X	X		X	56%
SELECCIONAR TECNICAS		X		X		X	X		X	X			X				44%

### 7.- Los elementos críticos de la entrevista son:

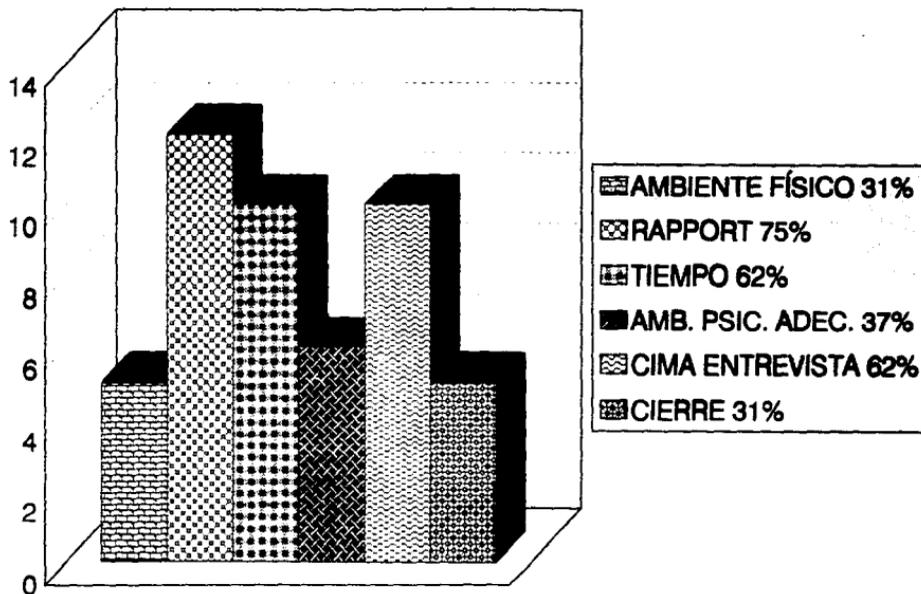
INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
AMBIENTE FISICO					X		X		X				X			X	31%
RAPPORT	X	X	X	X		X		X		X	X	X		X	X	X	75%
TIEMPO	X			X	X		X	X	X	X	X		X		X		62%
AMB PSIC ADEC		X	X			X		X		X				X			37%
CIMA ENTREVISTA	X		X		X		X		X			X	X	X	X	X	62%
CIERRE		X		X		X					X	X				X	31%

## EN LA PREPARACIÓN PREVIA A LA ENTREVISTA LOS ERRORES MÁS FRECUENTES SON:



GRÁFICA 6.

## LOS ELEMENTOS CRÍTICOS DE LA ENTREVISTA SON:



GRÁFICA 7.

## TABULACIÓN DE RESULTAOS

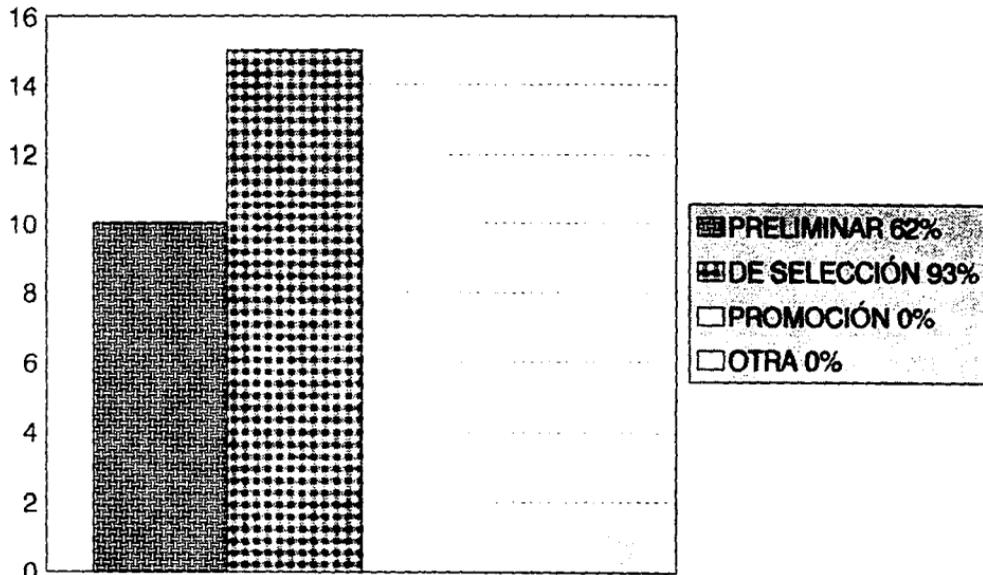
### 8.- Las entrevistas previas de selección llevadas en la institución son:

INSTITUCION	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
PRELIMINAR	X	X	X	X	X		X		X	X	X			X			62%
DE SELECCION	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	93%
PROMOCIATURA																	0%
OTRA																	0%

### 9.- Número de entrevistas efectuadas al candidato:

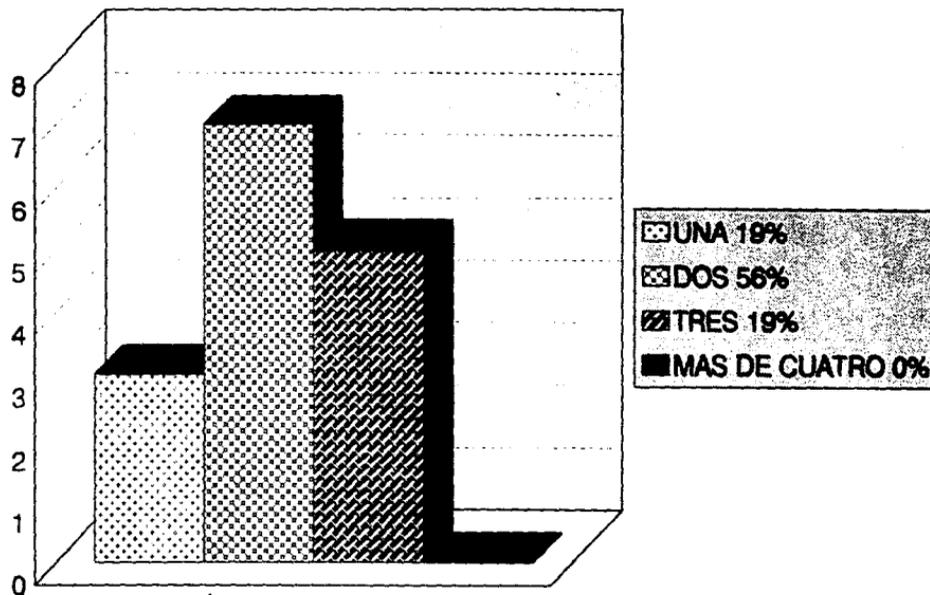
INSTITUCION	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
UNA													X		X	X	19%
DOS						X	X	X	X	X	X			X			56%
TRES	X	X	X	X	X												19%
MAS DE CUATRO																	0%

# LAS ENTREVISTAS PREVIAS DE SELECCIÓN LLEVADAS EN LA INSTITUCIÓN SON:



GRÁFICA 8.

# NÚMERO DE ENTREVISTAS EFECTUADAS AL CANDIDATO



GRÁFICA 9.

### TABULACIÓN DE RESULTADOS

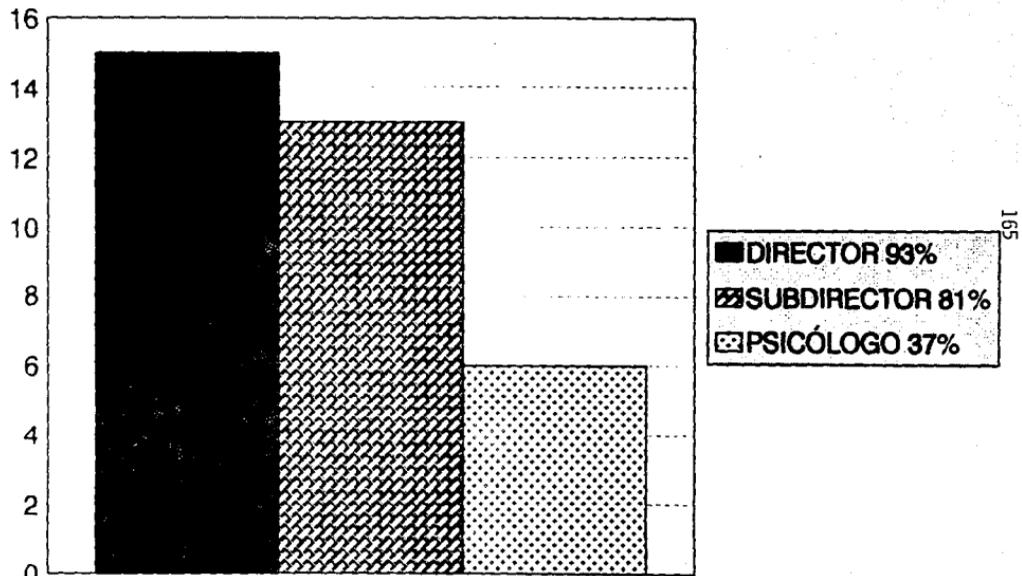
#### 10.- ¿Quiénes la llevan a cabo?

INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
DIRECTOR	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	93%
SUBDIRECTOR	X	X	X	X	X			X	X		X	X	X	X	X	X	81%
PSICÓLOGO	X	X	X	X		X	X										37%

#### 11.- El tiempo utilizado en la entrevista generalmente es de :

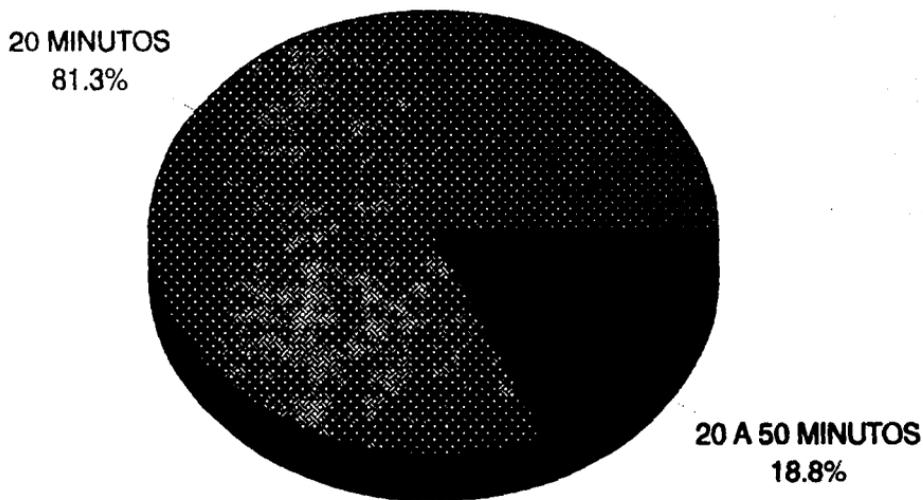
INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
MENOS 20 MIN.																	0%
20 MINUTOS		X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	81.3%
20 a 50 MIN	X			X								X					18.8%
50 MINUTOS																	0%
MAS DE 50 MIN.																	0%

## ¿QUIÉNES LA LLEVAN A CABO?



GRÁFICA 10.

**EL TIEMPO UTILIZADO EN LA ENTREVISTA GENERALMENTE ES  
DE :**



**GRÁFICA 11.**

De acuerdo a la tabulación y gráfica de resultados, las pruebas que se aplican a los candidatos son las siguientes, con un porcentaje de cien por ciento, ver tabla de resultados 12 y gráfica 12:

- Inteligencia.
- Personalidad-
- Conocimientos.

Se observa que en cuanto a las instituciones que conforman la muestra no existe el caso en el que no se apliquen pruebas.

Las pruebas de inteligencia y personalidad sin duda proporcionan información muy valiosa en cuanto al candidato. Esto se logra dar si se cuenta con una batería completa que abarque lo que se pretende conocer con base en las necesidades de la institución.

Es indispensable que el responsable de aplicar estas pruebas conozca su alcance y limitaciones, forma de evaluar a fin de lograr una evaluación objetiva.

Las pruebas de conocimientos, son aplicadas para conocer el nivel de conocimiento respecto a la materia que se pretende que imparta, con el objeto de identificar las herramientas que lo respaldan en su ejercicio docente. Mediante estas pruebas también se pretende saber si el candidato se mantiene actualizado.

Todas las pruebas que se aplican proporcionan información muy valiosa, sin embargo el resultado de éstas no debe de ser un punto determinante en la selección del candidato.

Con base en los resultados obtenidos, en cuanto a los puntos críticos en la evaluación del candidato, sobresalen, en forma muy especial; grado académico (100%) y experiencia (100%), apareciendo el sexo y la edad como elementos que no son críticos en la evaluación del candidato, ver tabla de resultados 13 y gráfica 13.

El grado académico y la experiencia son dos elementos que deben de ir al mismo tiempo retroalimentándose; estos elementos proporcionan información referente a la capacidad y ejercicio laboral del candidato, sin embargo esto no indica que sean determinantes en la selección del candidato.

Los factores determinantes en la toma de decisión de acuerdo a los resultados obtenidos, ver tabla de resultados 14 y gráfica 14, son: solicitud de empleo y documentación así como información obtenida en la entrevista con

un 100%. Mientras que el examen médico es un elemento que descartan totalmente como determinante en la toma de decisión.

Toda información que se obtiene en la entrevista es muy valiosa, ya que a través de ésta se confirma información registrada en la solicitud de empleo y documentación y pruebas aplicadas, además de que se obtiene información que permite un conocimiento mejor del candidato.

### TABULACIÓN DE RESULTADOS

#### 12.- Las pruebas aplicadas a los candidatos son:

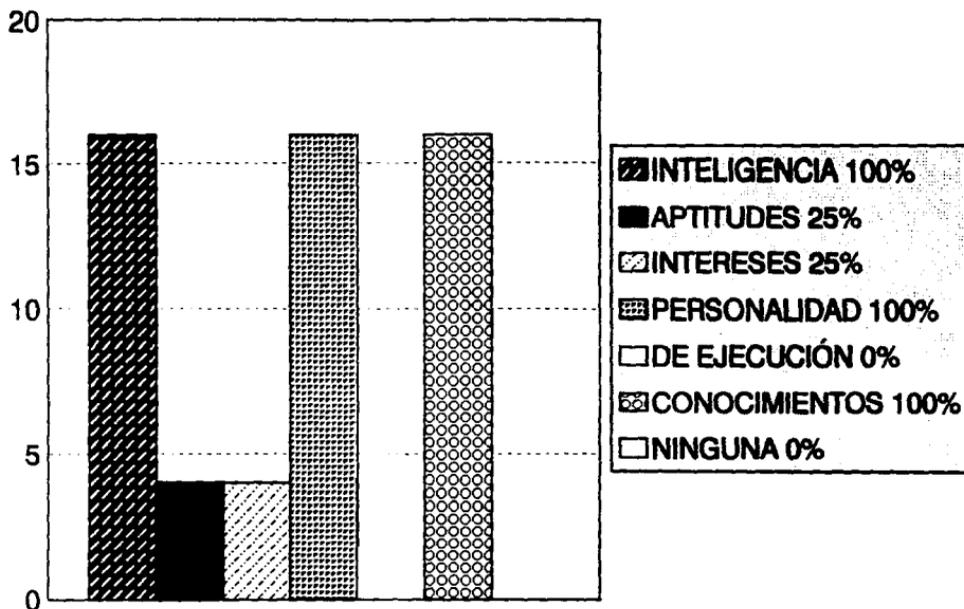
INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
INTELIGENCIA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
APTITUDES	X	X	X	X													25%
INTERESES	X	X	X	X													25%
PERSONALIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
DE EJECUCION																	0%
CONOCIMIENTOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
NINGUNA																	0%

170

#### 13.- Los puntos críticos en la evaluación del candidato son:

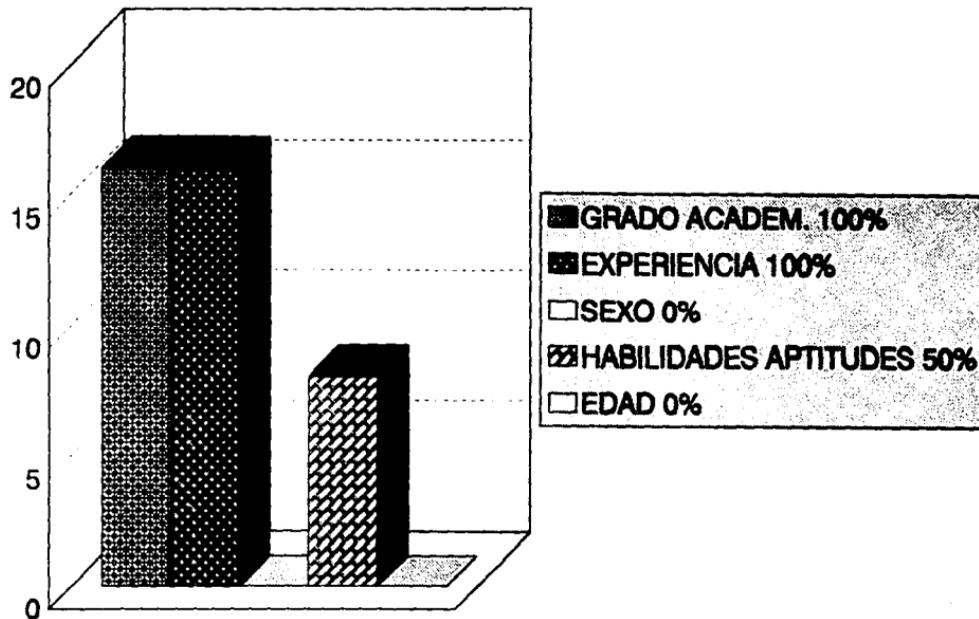
INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
GRADO ACADEM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
EXPERIENCIA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
SEXO																	0%
HABILIDADES APTITUDES			X	X	X					X	X		X	X	X		50%
EDAD																	0%

## LAS PRUEBAS APLICADAS A LOS CANDIDATOS SON:



GRÁFICA 12.

# LOS PUNTOS CRÍTICOS EN LA EVALUACIÓN DEL CANDIDATO SON:



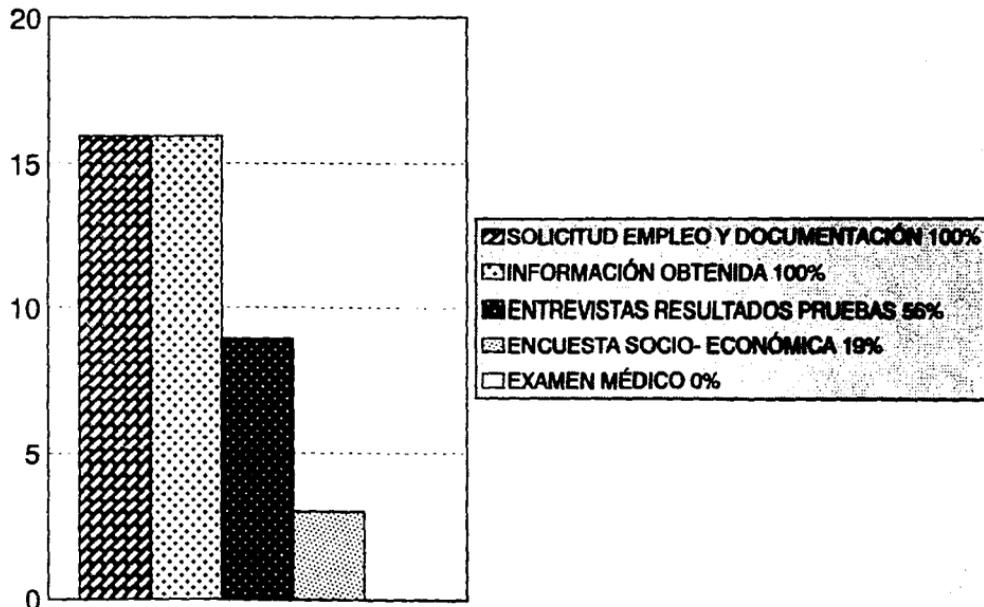
GRÁFICA 13.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

### 14.- Factores determinantes en la toma de decisión:

INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
LICENCIATURA																		16 = 100%
SOLICITUD EMPLEO Y DOCUMENTACIÓN	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
INFORMACIÓN OBTENIDA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
ENTREVISTA RESULTADOS PRUEBAS	X	X	X	X	X	X	X							X	X			56%
ENCUESTA SOCIO-ECONÓMICA					X			X								X		19%
EXAMEN MEDICO																		0%

## FACTORES DETERMINANTES EN LA TOMA DE DECISIÓN:



GRÁFICA 14.

Se puede observar que ninguna institución de la muestra representativa cuenta con descripciones de puesto de docentes a nivel licenciatura, ver tabla de resultados 15 y gráfica 15. De acuerdo a los resultados obtenidos, ver tabla de resultados 16 y gráfica 16, esto no afecta el reclutamiento de docentes universitarios. No existiendo descripciones de puesto no hay revisión de las mismas, véase tabla de resultados 17 y gráfica 17.

Los resultados en cuanto a la existencia de un perfil del puesto de docente universitario definido es afirmativa y en un mínimo porcentaje negativo, ver tabla de resultados 18 y gráfica 18. Considerando que si no existe perfil de puesto de docente universitario de licenciatura afecta la selección de docentes de este nivel, véase tabla de resultados 19 y gráfica 19.

Las descripciones de puesto y perfil del puesto constituyen una herramienta muy importante en el proceso de reclutamiento y selección ya que con base en el conocimiento de las funciones que debe de realizar el titular del puesto se elabora el perfil del puesto en donde se establecen las características que se requieren por parte del candidato, y tomando en cuenta esta información se procede al reclutamiento y selección de personal, que sin duda en este proceso constituyen una guía para encontrar el candidato adecuado al puesto.

### TABULACIÓN DE RESULTADOS

#### 15.- Existen descripciones de puestos en la institución:

INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
SI																	0%
NO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%

#### 16.- Si la respuesta es No ¿ Afecta el reclutamiento?

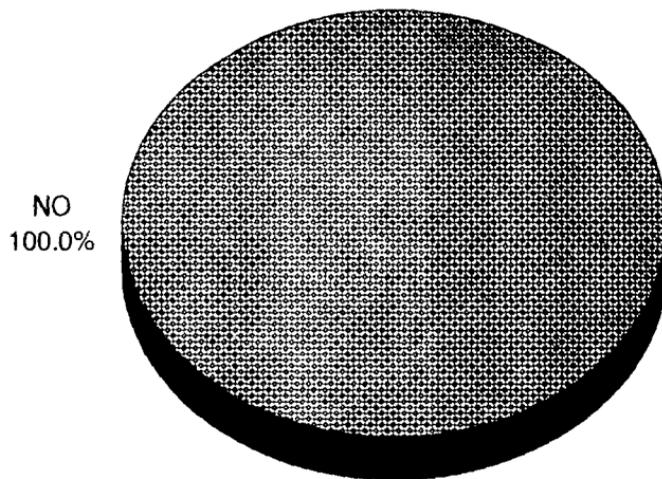
INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
SI					X		X		X	X			X	X	X		43.8%
NO	X	X	X	X		X		X			X	X				X	56.3%

176

#### 17.- ¿Con qué frecuencia se revisan las descripciones de puesto?

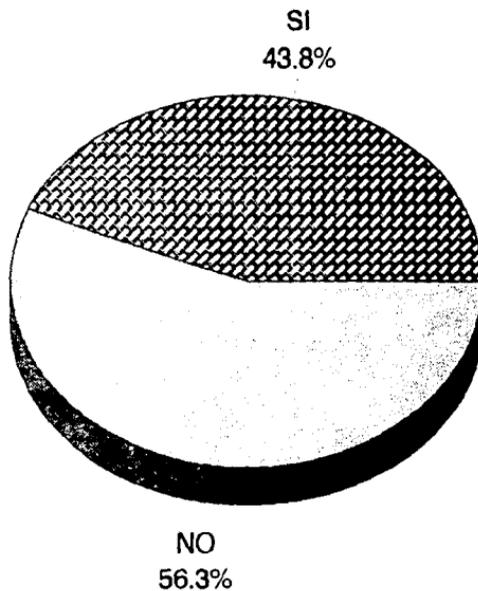
INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
MENSUAL																	0%
SEMESTRAL																	0%
ANUAL																	0%
OTROS NO EXISTEN DESCRIP. DE PUEST																	0%

## EXISTEN DESCRIPCIONES DE PUESTOS EN LA INSTITUCIÓN:



GRÁFICA 15.

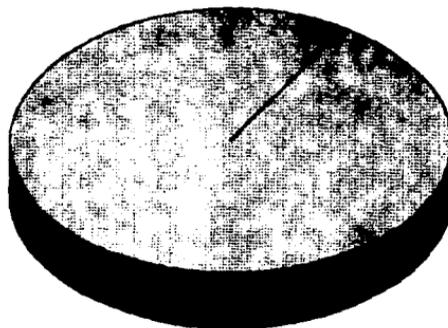
# SI LA RESPUESTA ES NO ¿ AFECTA EL RECLUTAMIENTO?



GRÁFICA 16.

# ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REVISAN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS?

0 POR CIENTO.



0%

GRÁFICA 17.

### TABULACIÓN DE RESULTADOS

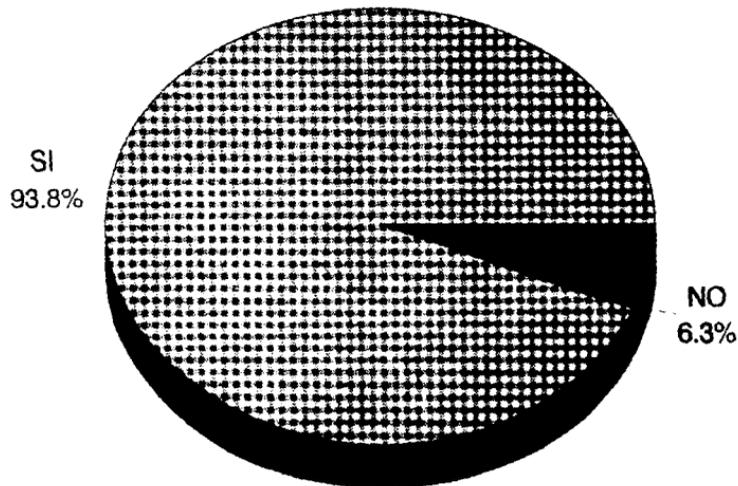
18.- Existe un perfil del puesto de docente universitario definido:

INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
LICENCIATURA																		16 = 100%
SI	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			93.8%
NO									X									6.3%

19.- En caso de no existir perfil del puesto definido ¿ Afecta la selección de docente?

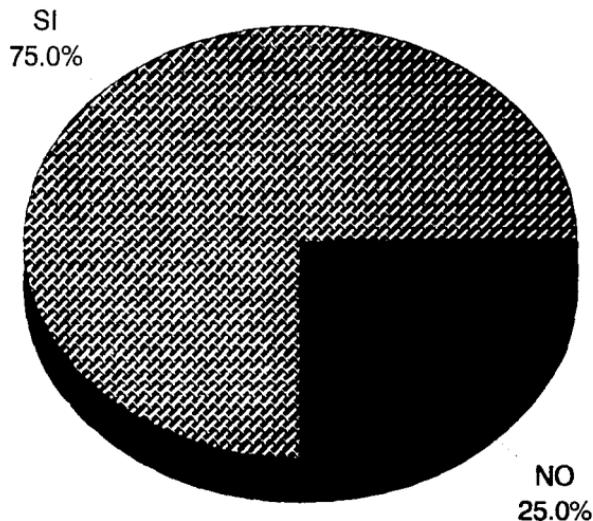
INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
LICENCIATURA																		16 = 100%
SI	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X				75.0%
NO									X	X						X	X	25.0%

# EXISTE UN PERFIL DEL PUESTO DE DOCENTE UNIVERSITARIO DEFINIDO:



GRÁFICA 18.

**EN CASO DE NO EXISTIR PERFIL DEL PUESTO DEFINIDO  
¿ AFECTA LA SELECCIÓN DE DOCENTES ?**



**GRÁFICA 19.**

## **SEGUNDA PARTE**

### Docentes universitarios:

Se observa que las características principales que debe poseer el docente universitario, ver tabla de resultados 20 y gráfica 20, son; en primer lugar habilitación técnica docente (100%), en segundo, aptitud para el magisterio (87%) y tercer lugar rectitud y habilidad de actuación (81%).

El último grado académico que debe de poseer el docente universitario es licenciatura en la materia a impartir (69%) y con un porcentaje menor se observa con posgrado, ver tabla de resultados 21 y gráfica 21.

En cuanto a la experiencia pedagógica que debe tener el docente universitario con base en los resultados obtenidos: ninguna 44%, secundando la opción en nivel inferior a la enseñanza superior (31%), ver tabla de resultados 22 y gráfica 22.

La experiencia laboral que debe poseer es de un año a cinco años con base en los resultados obtenidos, véase tabla de resultados 23 y gráfica 23.

En cuanto al porcentaje que representan docentes de planta a nivel licenciatura, está representado por el 50% de acuerdo a la tabulación de resultados, secundado por la opción cincuenta por ciento, véase tabla de resultados 24 y gráfica 24.

### TABULACIÓN DE RESULTADOS

**20.- Las características principales que debe de poseer el docente universitario son:**

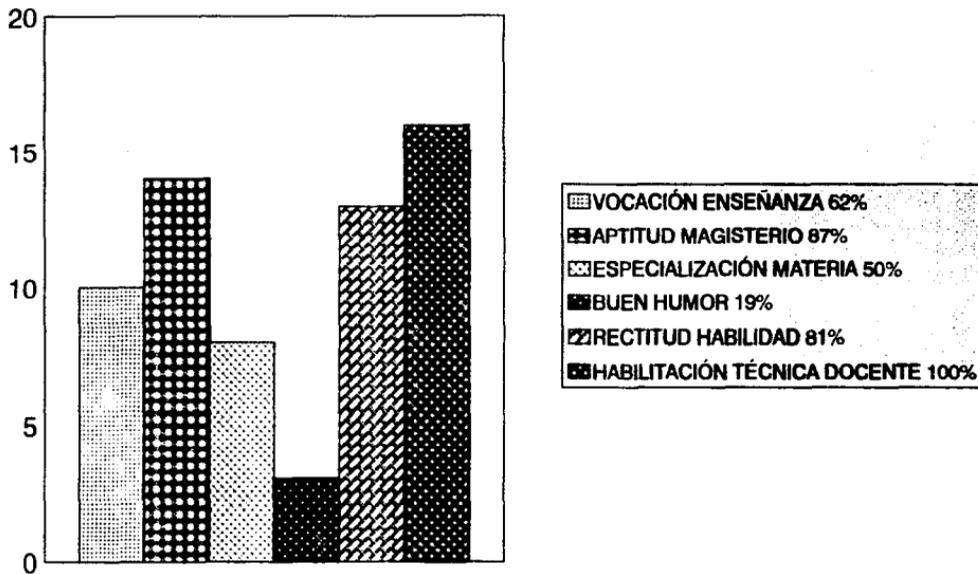
INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
LICENCIATURA																	16 = 100%	
VOCACIÓN ENSEÑANZA	X	X		X	X	X	X		X	X			X				X	62%
APTITUD MAGISTERIO	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	87%
ESPECIALIZACIÓN MATERIA	X	X	X	X				X	X				X				X	50%
BUEN HUMOR		X											X				X	19%
RECTITUD HABILIDAD	X	X	X	X		X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	81%
HABILITACIÓN TÉCNICA DOCENTE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%

184

**21.- El último grado académico que debe poseer el docente universitario es:**

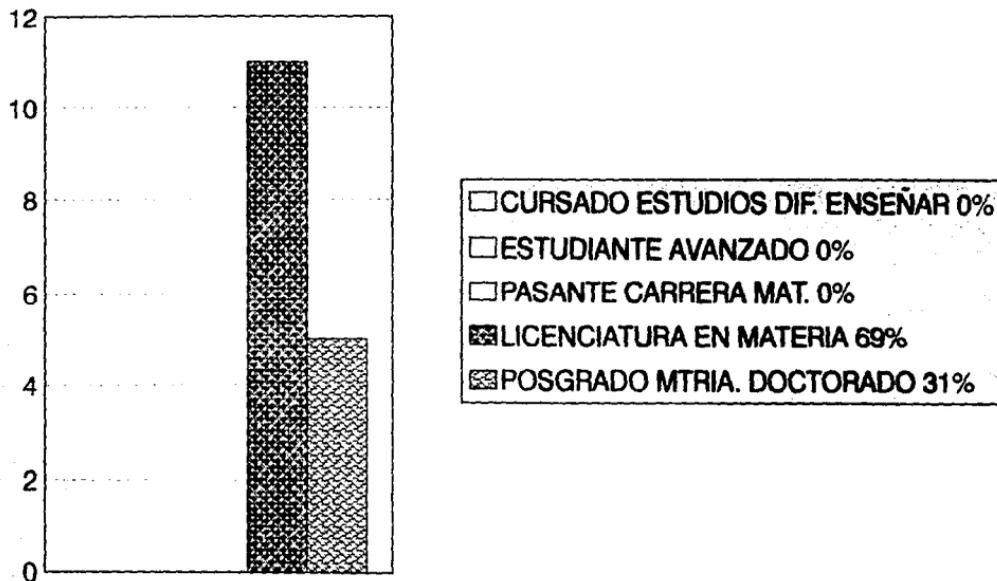
INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
LICENCIATURA																	16 = 100%	
CURSANDO ESTUDIOS DIF. ENSEÑAR																	0%	
ESTUDIANTE AVANZADO																	0%	
PASANTE CARRERA /MAT																	0%	
LICENCIATURA EN MATERIA	X				X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	69%
POSGRADO MATRIA, DOCTORADO		X	X	X		X	X											31%

## LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES QUE DEBE POSEER EL DOCENTE SON:



GRÁFICA 20.

## EL ÚLTIMO GRADO ACADÉMICO QUE DEBE POSEER EL DOCENTE UNIVERSITARIO ES:



GRÁFICA 21.

### TABULACIÓN DE RESULTADOS

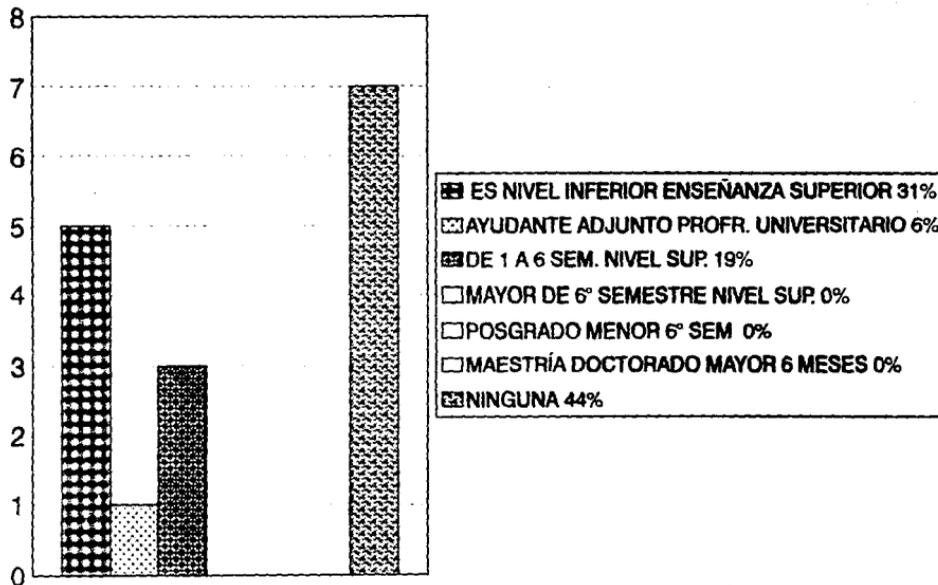
#### 22.- La experiencia pedagógica que requiere tener el docente universitario es :

INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
NIVEL INFERIOR ENSEÑANZA SUPERIOR						X	X			X		X					31%
NINGUNA					X			X	X		X		X		X	X	44%
AYUDANTE ADJUNTO PROFR. UNIVERSITARIO	X																6%
DE 1 A 6 SEM.																	
NIVEL SUPERIOR MAYOR DE 6 SEM.		X	X	X													19%
NIVEL SUPERIOR POSGRADO MENOR 6 SEMESTRES																	0%
MAESTRIA, DOCTORA DO MAYOR 6 MESES																	0%

#### 23.- Experiencia laboral del docente en áreas relacionadas con la materia :

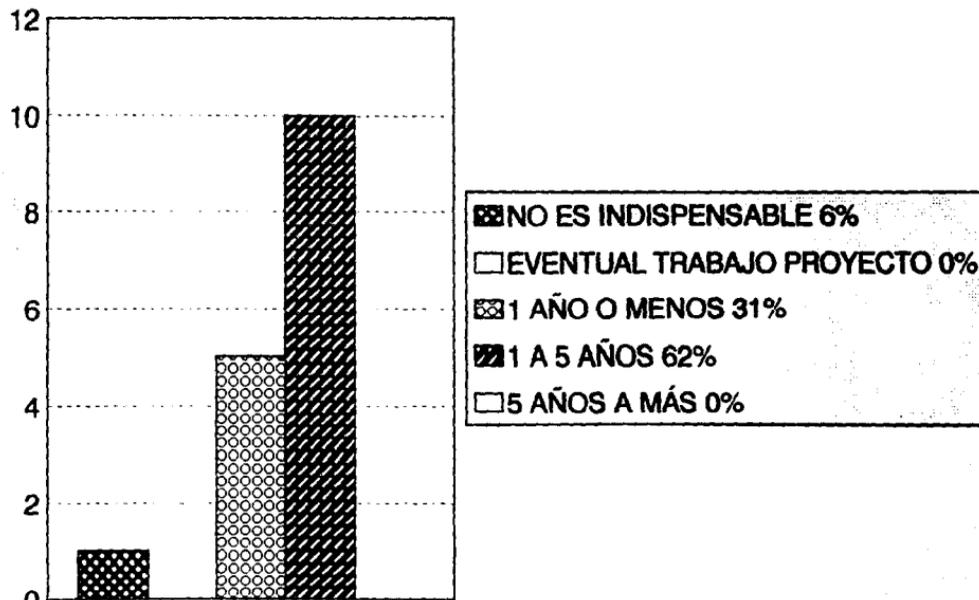
INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
NO ES INDISPENSABLE					X												6%
ENETUAL TRABAJO PROYECTO																	0%
1 AÑO O MENOS				X					X	X		X			X		31%
1 A 5 AÑOS	X	X	X			X	X	X			X		X	X		X	62%
5 AÑOS A MÁS																	0%

## LA EXPERIENCIA PEDAGÓGICA QUE REQUIERE TENER EL DOCENTE UNIVERSITARIO ES :



GRÁFICA 22.

## EXPERIENCIA LABORAL DEL DOCENTE EN ÁREAS RELACIONADAS CON LA MATERIA :



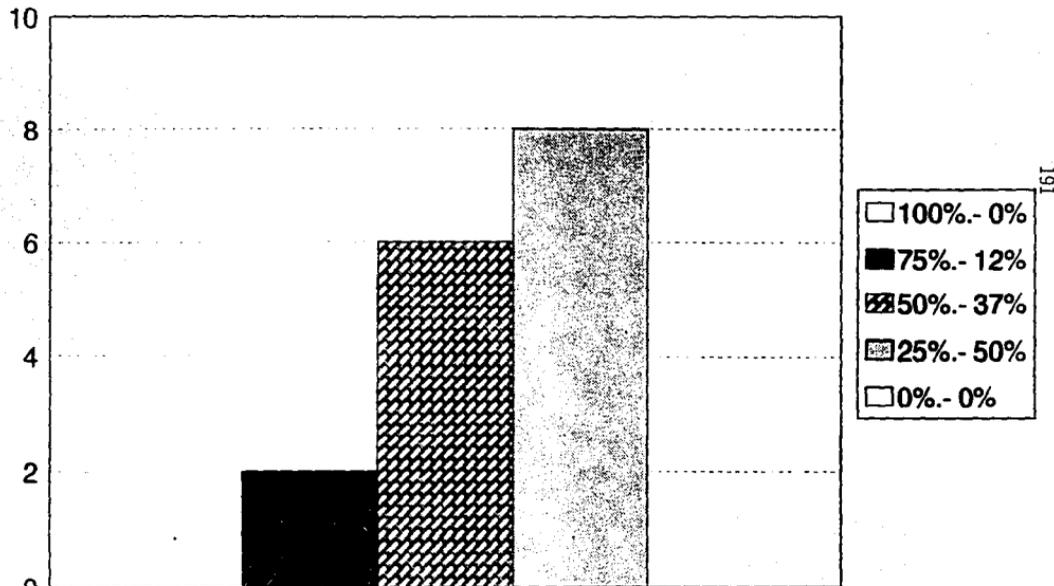
GRÁFICA 23.

### TABULACIÓN DE RESULTADOS

24.- El porcentaje de docentes universitarios de planta de la institución esta representado por un :

INSTITUCION	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
100%																	0%
75%					X		X										12%
50%	X	X				X		X	X								37%
25%			X	X						X	X	X	X	X		X	50%
0%																	0%

# EL PORCENTAJE DE DOCENTES UNIVERSITARIOS DE PLANTA DE LA INSTITUCIÓN ESTÁ REPRESENTADO POR UN :



GRÁFICA 24.

La integridad y madurez de una persona influye en su desarrollo laboral  
la respuesta es afirmativa en un cien por ciento, ver tabla de resultados 25 y gráfica 25.

Esta pregunta es abierta, por tanto se obtuvieron las siguientes respuestas al ¿Por qué?:

- Se logra dar el aprendizaje (50%).
- Motiva al alumno (18.80%).
- Es un modelo a seguir en la formación del alumno ( 31.30%).

De las cuales la primera obtuvo mayor porcentaje, secundando la tercera y en tercer lugar la respuesta número dos, véase tabla de resultados 25a y gráfica 25a.

A la respuesta negativa corresponde cero por ciento, ver tabla de resultados 25b y gráfica 25b.

Considerando que el docente tiene trato directo y continuo con el alumno es de vital importancia que sea una persona con una sólida formación que le permita actuar de manera honesta y justa como ser humano, ya que el docente se convierte en su principal observador y de manera indirecta le transmite determinadas actitudes que influyen en su formación.

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

### 25.- La integridad y madurez de una persona influye en su desarrollo laboral :

INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
SI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
NO																	0%

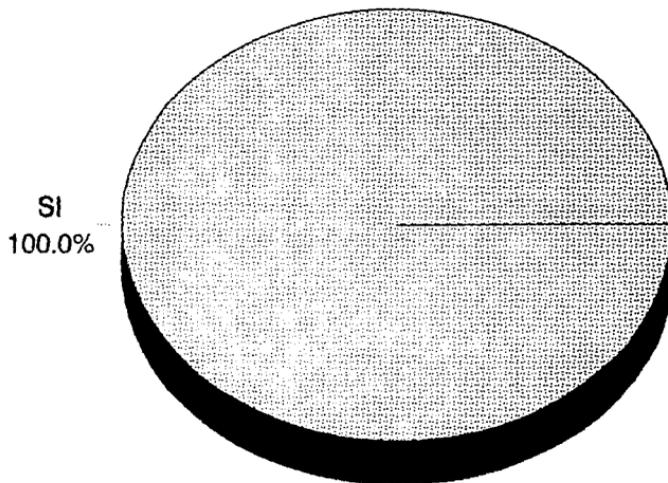
### 25a.- ¿ por qué ?

INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
LOGRE DAR APRENDISAJE					X	X	X		X		X		X		X		50%
MOTIVACIÓN ALUMNO								X	X					X			18.80%
MODELO A SEGUIR FORMACIÓN DEL ALUMNO	X	X	X									X					31.30%

### 25b.- ¿ Por qué ? NO Al no presentarse ninguna respuesta negativa a esta tabulación le corresponde 0%

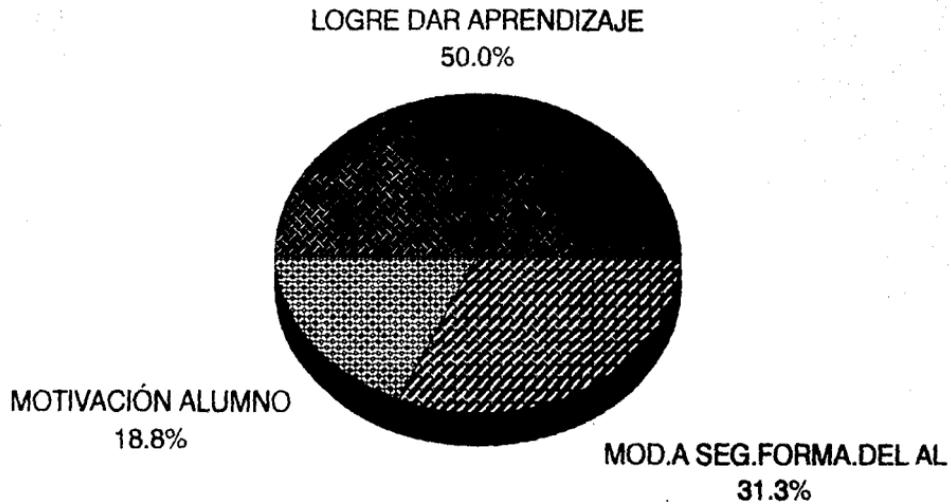
INSTITUCIÓN	A				B				C				D				%
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
LICENCIATURA																	16 = 100%
NO																	0%

# LA INTEGRIDAD Y MADUREZ DE UNA PERSONA INFLUYE EN SU DESARROLLO LABORAL:



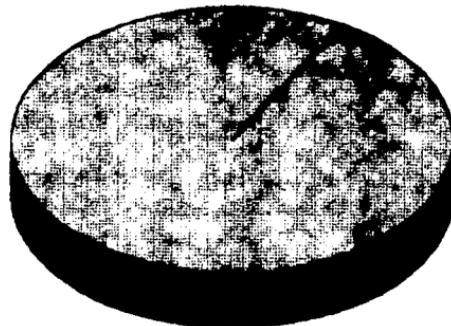
GRÁFICA 25.

## ¿ POR QUÉ ? SI



GRÁFICA 25a.

**¿POR QUÉ ? NO  
AL NO PRESENTARSE UNA RESPUESTA NEGATIVA  
A ESTA TABULACIÓN LE CORRESPONDE 0%**



**0%**

**GRÁFICA 25b.**

## **V.2 PROPUESTA PEDAGÓGICA**

Una vez aplicada la encuesta, interpretado, tabulados y graficados los resultados, se pudo obtener una visión global de las necesidades que existen en cuanto a un proceso de reclutamiento y selección para docentes universitarios a nivel licenciatura.

Por tal motivo con base en las investigaciones efectuadas, se propone el siguiente " *Modelo de Reclutamiento y Selección para Docentes Universitarios del Nivel Licenciatura* ".

### **V.2.1 Herramientas de reclutamiento y selección.**

Para poder llevar a cabo dicho modelo, es indispensable que se cuente con descripción de puesto y un perfil del puesto, ya que con base en esto se dará inicio al proceso de reclutamiento y selección.

Cabe señalar que la descripción y el perfil del puesto, están laborados con base en las funciones y características que debe de poseer todo docente a nivel licenciatura, sin embargo ésta se complementa de acuerdo a las características y necesidades de la institución educativa a nivel superior.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO****INSTITUCIÓN EDUCATIVA NIVEL SUPERIOR****TÍTULO DEL PUESTO: DOCENTE****NIVEL: LICENCIATURA****Descripción genérica:**

Es responsable de planear, aplicar y evaluar el programa de la materia, preparar con anticipación su cátedra, brindar información veraz y de calidad al discente, proporcionar asesoría al discente que lo requiera y solicite, y establecer comunicación continua con su jefe inmediato.

**Descripción específica:**

1. Planea, aplica y evalúa el programa de la materia, con base en el plan de estudios y lineamientos establecidos por la institución, tomando en cuenta los elementos didácticos, docente-discente, objetivos, contenidos, metodología, material didáctico, tiempo y lugar, solicitando e investigando

toda la información que se requiera y estableciendo comunicación con su jefe inmediato, con el fin de que se logre dar el proceso enseñanza aprendizaje, en la medida de lo posible de calidad.

**2.** Prepara con anticipación su cátedra, tomando en cuenta el programa elaborado y el seguimiento de la clase, a fin de contribuir a la formación óptima del universitario.

**3.** Brinda información veraz y de calidad al discente, consultando la bibliografía requerida y manteniéndose actualizado, con el objeto de cumplir con su misión como docente universitario, como transmisor de la verdad.

**4.** Proporciona asesoría al discente que lo requiera y solicite, brindando información y estableciendo comunicación continua con el mismo, para otorgar en la medida de lo posible, los conocimientos y herramientas que se necesiten en su desarrollo universitario.

**5.** Establece comunicación continua con su jefe inmediato, proporcionando información respecto al seguimiento del programa, con el fin de lograr obtener resultados óptimos mediante la retroalimentación.

**PERFIL DEL PUESTO**

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA NIVEL SUPERIOR**

**TÍTULO DEL PUESTO: DOCENTE**

**NIVEL: LICENCIATURA**

Para desempeñarse como titular en este puesto se requieren las siguientes características:

**1) ESCOLARIDAD:** Nivel licenciatura.

**2) EXPERIENCIA:**

- \* Laboral relacionada con la materia a impartir, de uno a cinco años.
- \* Experiencia pedagógica:  
No indispensable.

**3) EDAD:** 25 años en adelante ( De preferencia ).

**4) SEXO:** Indistinto.

**5) CONOCIMIENTOS**

**Y HABILIDADES:** Actualizado en la materia que imparte, habilidades técnicas del docente, don de mando.

**6) CARACTERÍSTICAS**

**PSICOLÓGICAS:** Estabilidad emocional.

**7) CARACTERÍSTICAS**

**PERSONALES:** Vocación para la docencia, buena presentación, fonación, audición y visión en buen estado, iniciativa, creatividad, facilidad para las relaciones interpersonales, honestidad.

Una vez que se tiene conocimiento de la descripción del puesto y su perfil se procede a dar inicio al proceso de reclutamiento y selección de docentes universitarios nivel licenciatura.

## **V.2.2      Proceso de reclutamiento.**

Tomando en cuenta las herramientas del proceso de reclutamiento y selección, se da inicio a la primera parte del proceso: Reclutamiento.

El reclutamiento de docentes universitarios del nivel licenciatura se llevará a cabo de la siguiente manera, ver primera parte del " *Modelo de Reclutamiento y Selección de Docentes Universitarios Nivel Licenciatura* " página 206

Se presenta el puesto vacante : *Docente universitario del nivel licenciatura Materia...*

Inmediatamente el responsable del reclutamiento y selección debe de revisar la descripción y el perfil del puesto, a fin de obtener un conocimiento completo de las funciones a desempeñar, así como de los requerimientos del puesto por parte del candidato.

Debe tener presente las necesidades de la institución respecto al plazo que se tiene para cubrir la vacante:

- Largo.

- Mediano.

- Corto.

Así como también si cuenta con los recursos monetarios suficientes o insuficientes para el reclutamiento de candidatos.

Con base en ésta información decidirá que fuente utilizará, externa o interna, o, las dos al mismo tiempo.

El reclutador selecciona la fuente de reclutamiento que se requiera de acuerdo a las necesidades y recursos de la institución:

Fuentes internas: De las cuales la más efectiva a largo plazo es la relación entre personas. Sin embargo, si existiese dentro de la estructura organizacional -Ayudante adjunto de profesor universitario-; sería aún más efectivo utilizar la promoción interna. Los boletines en tableros es menos utilizada a nivel superior, sin embargo es una opción a considerar. Al no existir presión de tiempo para cubrir el puesto puede llegar a ser una opción adecuada ya que no se requiere de inversión monetaria.

Fuentes externas: Considerando que estas tienen un mayor alcance son recomendables, ya que se tiene la oportunidad de obtener en forma rápida de un número considerable a los candidatos al puesto vacante.

Si se tiene presión de tiempo existen mayores posibilidades de encontrar a los candidatos en un plazo muy corto.

Todas las fuentes externas constituyen una alternativa para encontrar a candidatos al puesto:

- Anuncios en periódicos.
- Asociaciones profesionales.
- Agencias de reclutamiento.
- Escuelas y colegios.
- Presentación del candidato a la institución.

En cuanto a los grupos de intercambio de acuerdo a los datos obtenidos, éstos no existen a nivel superior.

La utilización de fuentes externas implica gastos por parte de la institución a excepción de la referente a la presentación del candidato a la institución.

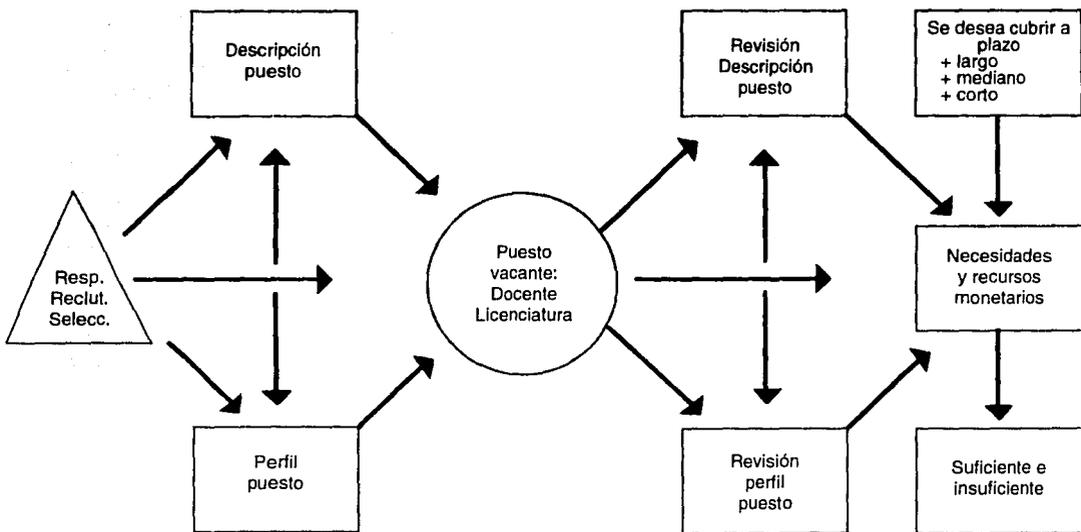
Las fuentes internas como externas son una alternativa a seguir. En la práctica en ocasiones se opta por una sola y en otros se utilizan ambos, su elección dependerá siempre de las necesidades de la institución.

La preparación y formación del responsable de reclutamiento y selección, es determinante en la selección adecuada del candidato.

Una vez elegidas las fuente de reclutamiento, se presentan los candidatos a ocupar el puesto, dando inicio a la segunda parte del proceso de reclutamiento y selección de docentes universitarios del nivel licenciatura.

# MODELO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE DOCENTES UN

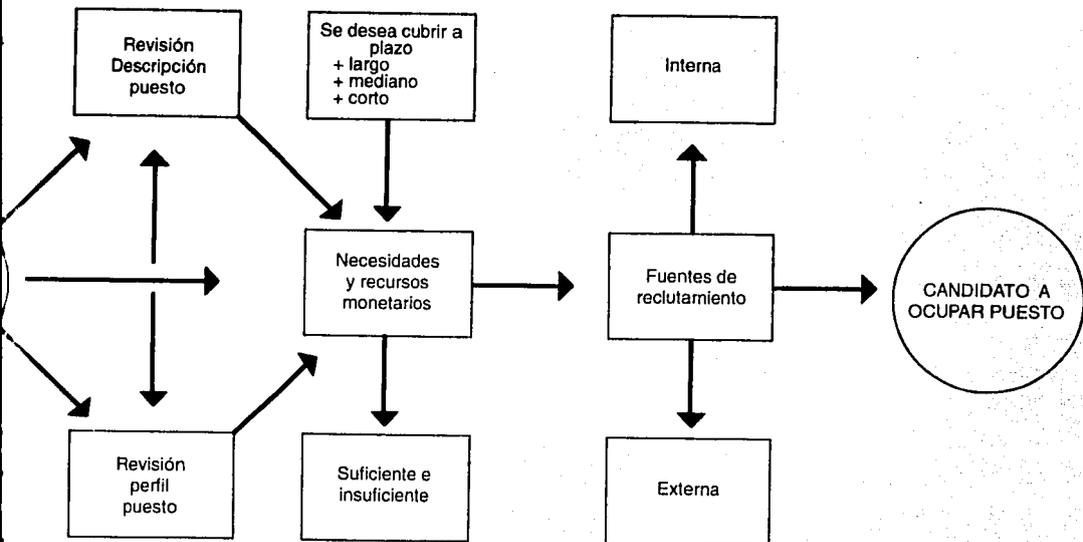
## PRIMERA PARTE



## PROCESO DE RECLUTAMIENTO

# PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE DOCENTES UNIVERSITARIOS DEL NIVEL LICENCIATURA

## PRIMERA PARTE



## PROCESO DE RECLUTAMIENTO

### **V.2.3 Proceso de selección.**

Al presentarse diversos candidatos a ocupar el puesto de docente universitario a nivel licenciatura se da inicio a lo que conforma la segunda parte del proceso: Selección.

Es conveniente señalar que durante cada paso del proceso de selección el responsable de reclutamiento y selección efectúa una evaluación continua y por tanto con base en ésta decide si el candidato continua dentro del proceso o se rechaza: acepta o rechaza.

Dicho proceso se llevará a cabo de esta forma con el objeto de evitar pérdida de tiempo y recursos monetarios a la institución, así como de crear falsas expectativas en el candidato.

Es muy importante que durante todo el proceso el responsable de reclutar y seleccionar no pierda la objetividad. ya que constituye un factor determinante en la selección adecuada del candidato a ocupar el puesto. Ver segunda parte del "*Modelo de Reclutamiento y Selección de Docentes Universitarios a Nivel Licenciatura*", página 214.

Los pasos a seguir en el proceso son:

**1) Entrega de solicitud y curriculum vitae:**

- Los candidatos a ocupar el puesto se presentan a:

- a. Llenar solicitud de empleo (anexo 2).
- b. Entregar *curriculum vitae*.

- El responsable de reclutamiento y selección se encargará de revisar la información y decidir si continua en el proceso con base en la descripción y perfil del puesto.

Responsable. Acepta o rechaza.

**2) Entrevista preliminar:**

- Se confirmará información y complementa a fin de tener un conocimiento general del candidato.

Responsable. Acepta o rechaza.

### **3) Aplicación de pruebas:**

- Si los recursos de la institución lo permiten debe de contar con una batería que abarque los siguientes aspectos:

- \* Inteligencias más interese más conocimientos.
- \* Aptitudes más personalidad.

- La elección de estas pruebas dependerá de lo que se pretende conocer y del criterio del responsable de reclutamiento y selección.

Responsable. Acepta o rechaza.

### **4) Pruebas de ejecución:**

- Práctica o ejecución en donde el docente tendrá que preparar una sesión de treinta minutos respecto a la materia que desea impartir. En dicha evaluación deben de participar:

- \* Responsable de reclutamiento y selección.
- \* Director de facultad o escuela.
- \* Subdirector de facultad o escuela.
- \* Pedagogo y/o psicólogo.

\* Una persona representante del Consejo.

**Estas evaluaciones se entregan al responsable directo.**

**En dicha evaluación se deberán de tomar en cuenta: ( anexo 4 )**

\* Contenidos.

\* Metodología.

\* Material didáctico (anexo 5 ).

**Responsable. Acepta o rechaza.**

#### **5) Entrevista intermedia ( mini )**

**Se obtendrá información que corrobore datos obtenidos.**

**Responsable. Acepta o rechaza.**

#### **6) Encuesta socioeconómica y cartas de recomendación:**

Con el fin de corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada por el candidato, se establece comunicación con personas conocidas del mismo y con personal de trabajos anteriores. Generalmente se excluye a familiares.

**Responsable. Acepta o rechaza.**

**7) Entrevista de selección:**

Tomando en cuenta toda la información recabada del candidato, se pretende mediante ésta entrevista, corroborar información y profundizar en algunos aspectos. Así como dar a conocer al candidato el sueldo y servicios que se ofrecen ( anexo 6, 7 y 8 ).

Responsable. Acepta o rechaza.

**8) Examen médico:**

Se solicita al candidato presente una constancia médica.

Responsable. Acepta o rechaza.

**9) Evaluación de resultados:**

Con base en la información y resultados obtenidos se elige al candidato adecuado a cubrir el puesto vacante de docente universitario a nivel licenciatura.

Responsable. Acepta o rechaza.

**10) Acepta o rechaza:**

- Considerando los resultados de la evaluación el responsable de reclutar y seleccionar en conjunto con el Director de la facultad o escuela, Subdirector y Consejo decidirán si se acepta o rechaza al candidato que pretende la vacante.

- Durante el proceso en los casos que se presente rechazo por no cubrir los requerimientos del puesto, se enviará una carta de agradecimiento al candidato.

- La información obtenida de candidatos se deben de guardar en un archivo específico, con el fin de considerarlos en el caso de que exista una vacante por cubrir.

Si se pretende cubrir la vacante a través de la promoción interna; se deberán de considerar además los siguientes factores:

- 1) Evaluación del desempeño (anexo 9).
- 2) Evaluación del comportamiento (anexo 10).

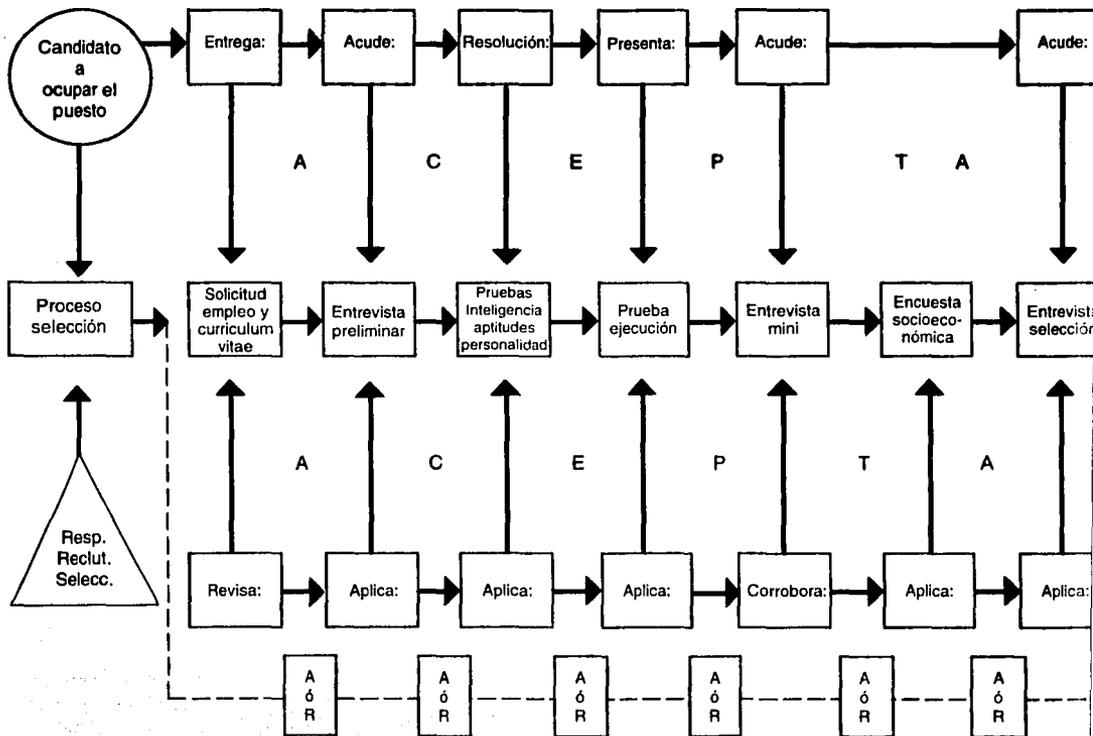
Dicha información se obtendrá de la información que brinde el jefe inmediato del mismo, quien deberá de ser lo más objetivo posible.

Estos factores permitirán conocer si el candidato cubre los requerimientos para ocupar el puesto.

Considerando lo anterior se acepta o se rechaza.

# MODELO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE DOCENTES UN

## SEGUNDA PARTE



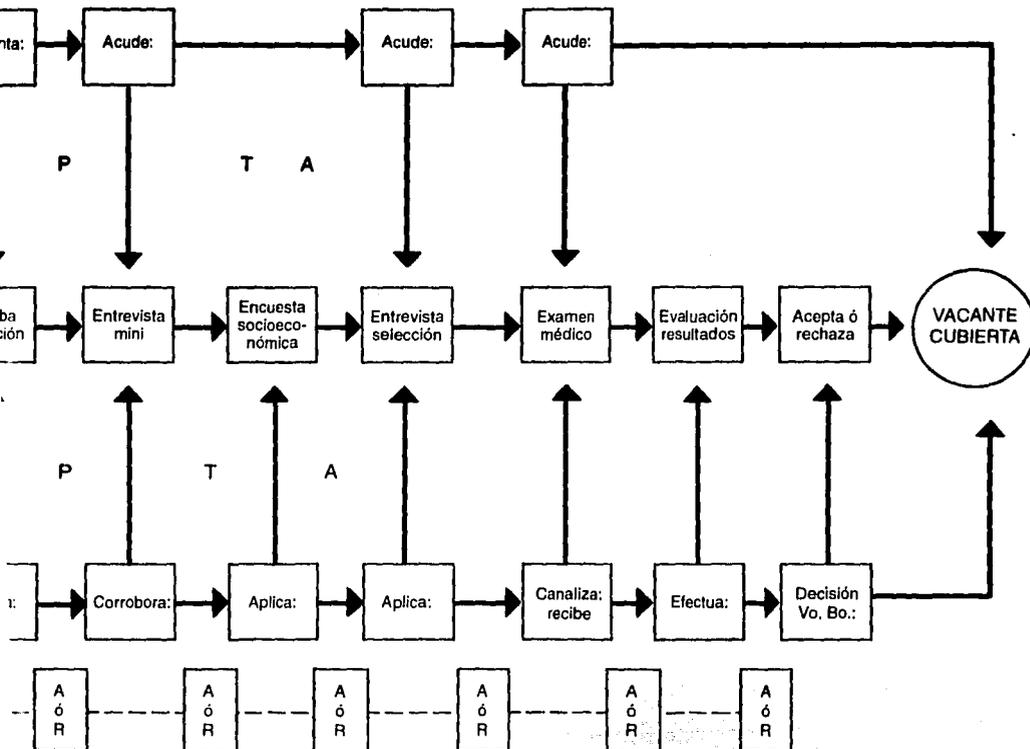
A + = Aceptar -continuar proceso  
 R - = Rechazar -no continuar proceso  
 ... = Evaluación continúa

**PROCESO DE SELECCIÓN**

Fuente: La autora

# TO Y SELECCIÓN DE DOCENTES UNIVERSITARIOS DEL NIVEL LICENCIATURA

## SEGUNDA PARTE



## PROCESO DE SELECCIÓN

## **V.2.4      Procesos de reclutamiento y selección.**

Para que el proceso de reclutamiento y selección se de en forma efectiva, es necesario que se tenga presente que la persona responsable de llevarlo a cabo debe de estar capacitada para dar seguimiento a éste proceso, así como ante todo debe evitar la subjetividad en todo momento, ya que esto afecta de manera inmediata la selección del candidato efectivo.

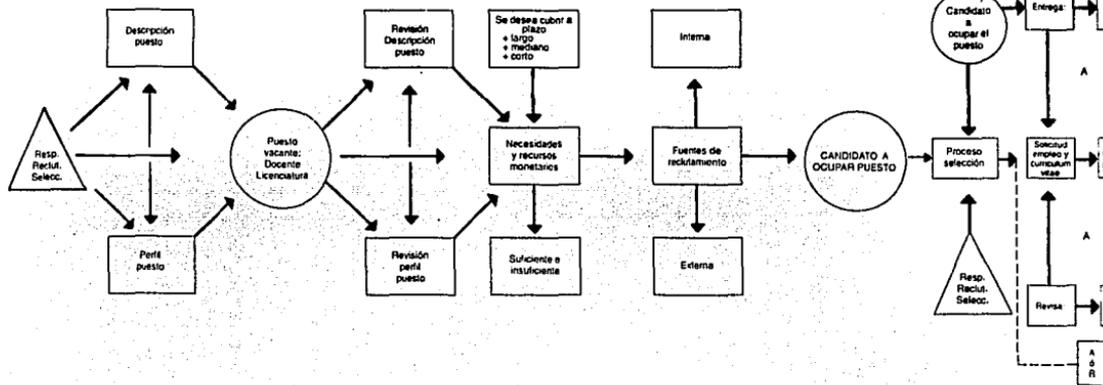
Los siguientes factores no se deben de perder de vista para la adecuada selección del docente universitario a nivel licenciatura:

- Objetividad.
  
- Veracidad.
  
- Honestidad.

En dicho proceso se efectúa una evaluación continua con el objeto de descartar a aquellos candidatos que no cumplan con los requerimientos del puesto y dar seguimiento a los que las contengan hasta encontrar al candidato adecuado a ocupar la vacante; ver " *Modelo de Reclutamiento y Selección de Docentes Universitarios del Nivel Licenciatura* ", página siguiente.

## MODELO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE DOCENTES UNIVERSITARIOS DEL NIVEL LICENCIATURA

### PRIMERA PARTE



## MODELO DEL PRC

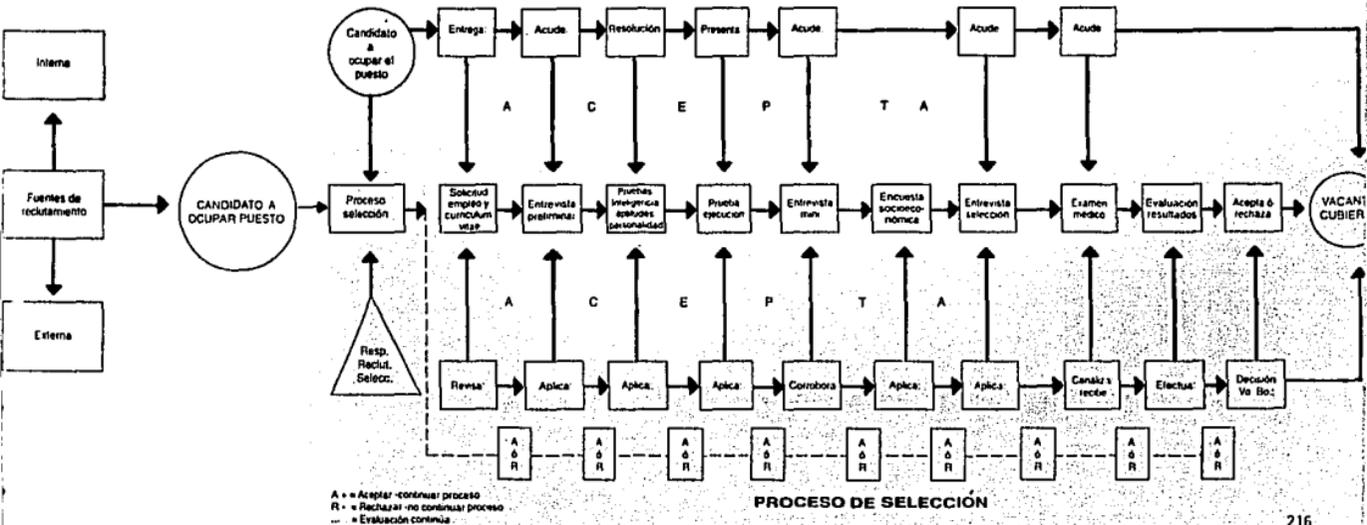
### PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Fuente: La autora

A = Aceptar -continua proceso  
 R = Rechazar -no continua proceso  
 - = Evaluación continua

Fu.

SEGUNDA PARTE



## **CONCLUSIONES**

**1. El proceso de reclutamiento y selección constituye un apoyo fundamental en toda organización, ya que los recursos humanos representan el punto de partida para que toda organización funcione en óptimas condiciones, de aquí que sea considerado el recurso más valioso de toda institución. Por lo cual se debe brindar el apoyo necesario para que en el proceso de reclutamiento y selección se utilicen todos los recursos requeridos en la captación de mejores candidatos.**

**2. En las instituciones educativas de nivel superior, a través de los resultados obtenidos en la investigación descriptiva se pudo observar, en forma general, que no existe interés por contar con un proceso de reclutamiento y selección que se adecue a las necesidades de la institución en el área de la docencia a nivel licenciatura. Esto resulta grave ya que considerando el papel del docente como formador de futuros profesionistas, es un riesgo que la institución pueda llegar a contar con docentes no aptos para impartir cátedra, perjudicando directamente con esto al discente.**

**3. Las herramientas del proceso de reclutamiento y selección, constituyen un factor determinante en la elección adecuada del docente. El no contar con descripciones y perfil de puesto obstaculiza el proceso, si no se logran definir en forma específica las funciones del puesto, entonces el perfil no se logrará elaborar correctamente y por tanto, difícilmente se podrá captar a los mejores candidatos.**

**4. La elección adecuada de las fuentes de Reclutamiento para cada puesto, considerando la materia que se va a impartir, es fundamental que en este caso el encargado del proceso de reclutamiento y selección defina las fuentes más óptimas para cubrir la vacante de acuerdo a las necesidades y recursos de la institución educativa.**

**5. Considerando que puede llegar a existir empatía o apatía por los candidatos que se presenten es indispensable que el responsable del proceso tenga presentes los siguientes puntos: objetividad; veracidad y honestidad. Estos aspectos fortalecen el proceso.**

**6. La entrevista en forma general tiene gran relevancia en la toma de decisiones para seleccionar a un candidato. De aquí que el responsable del proceso deba utilizar las técnicas adecuadamente, ésto representa un punto central; por lo que debe contar con una "guía de entrevista" con el objeto de evitar vaguedades y desconcentración. En esta fase del proceso es en donde se obtiene en su mayor parte, la información sobre candidatos.**

**8.** La prueba de ejecución es de vital importancia que sea evaluada por los responsables de reclutamiento y de la escuela o facultad, considerando aspectos por los responsables de reclutamiento y selección de personal así como de la escuela o facultad que solicite al docente. En este caso, por tratarse del reclutamiento y selección de docente esta prueba constituye un factor determinante en la toma de decisiones.

**9.** Si un candidato no cubre los requisitos del puesto desde el inicio del proceso, debe excluirse. Pero también si se identificó a la mitad de éste que el candidato no cubre los requisitos se debe excluir. Una de las características de este modelo que se presenta es la evaluación continua en cada uno de los pasos a seguir en el proceso en donde si el candidato cubre los requerimientos se acepta y en caso contrario se rechaza. En esta decisión no debe influir la empatía o apatía hacia el candidato, de esta forma se pretende evitar perder tiempo, recursos monetarios y esfuerzo.

**10.** En la toma de decisión hacia la contratación del docente, deben de participar en forma conjunta todas las personas que participan en el proceso, ya que de esta forma se logrará una elección acertada.

**11.** Es necesario que no se pierda de vista que el conocer la integridad y madurez por parte del candidato a cubrir la vacante de docente universitario del nivel licenciatura, es un elemento importante a considerar, ya que como formador de futuros profesionistas su trato es directo y continuo continuo con los discentes y su actuar repercute significativamente en el desarrollo de éstos.

**12.** El proceso de reclutamiento y selección de docentes universitarios del nivel licenciatura, debe llevarse en forma continua, ya que debido a los compromisos que tienen los docentes existe un rotación frecuente, ante esto es necesario que el responsable del proceso establezca y defina qué medios se adecuan a la organización para lograr la obtención de los mejores candidatos dentro del mercado de acuerdo a la materia que se desea impartir.

**13.** El obtener un docente universitario del nivel licenciatura, implica que este será una persona altamente capacitada con una calidad humana reconocida, que a transmitirá conocimientos que giren entorno a la verdad.

**14. No existe un proceso de reclutamiento y selección estandarizado para todas las organizaciones, ya que este proceso debe ir acorde al giro de la organización: educativa, servicio, industria, etc.**

**El modelo de reclutamiento y selección que se presenta en este trabajo, pretende constituir una base a través de la cual se pueda definir el proceso de reclutamiento y selección de docentes universitarios a nivel licenciatura, en donde cada institución de nivel superior pueda tomarlo como apoyo en la adecuación en la adecuación de este proceso a su organización.**

**Si se pretende formar profesionales de éxito, deben de ser formados por docentes de éxito, reto que debe cumplir toda Institución Educativa de Nivel Superior, la naturaleza del ser humano lo exige así como las necesidades a las que se enfrenta el país también lo exigen.**

# **BIBLIOGRAFÍA**

## **BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

### **1. AMERICAN COUNCIL ON EDUCATION**

Administración de Colegios y Universidades

México, Editorial Diana,

1975, 327 pp.

### **2. ARIAS GALICIA, Fernando**

Administración de los Recursos Humanos

México, Editorial Trillas

1982, 525 pp.

### **3. BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, Agustín**

Filosofía del Hombre, 2a. edición

México, Ediciones Espasa Calpe Mexicana

1978, 1274 pp.

### **4. BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, Agustín**

Ser y Quehacer de la Universidad

México, Editorial Promesa

1971, 496 pp.

**5. CHIAVENATO, Idalberto****Administración de los Recursos Humanos****México, Editorial Mc Graw Hill****1990, 578 pp.****6. DIANES, Arthur****Selección Ejecutiva de Personal: Reclutamiento y Entrevista****Bogotá, Editorial Norma****1978, 238 pp.****7. GARCÍA HOZ, Victor****Principios de Pedagogía Sistemática****Madrid, Ediciones Rialp, 11a. edición****1985, 694 pp.****8. GARCÍA HOZ, Victor, et. al.****Organización y Gobierno de Centros Educativos****Madrid, Ediciones Rialp,****1987, 394 pp.****9. GONZÁLEZ SIMANCAS, José Luis****OTERO OLIVEROS, F.****Universidad y Cambio****Pamplona España, Editorial Eunsa****1969, 136 pp.**

**10. KOONTZ O'DONNELL****Administración****México, Editorial Mc Graw Hill****1987, 785 pp.****11. LARROYO, Francisco****Pedagogía de la Enseñanza Superior****México, UNAM****1959, 360 pp.****12. MATTOS, Luz A.****Compendio de Didáctica General****Buenos Aires, Editorial Kapelusz, 2a. edición****1974, 355 pp.****13. MILLÁN PUELLES, A.****Persona Humana y Justicia Social****Madrid, Editorial Rialp****1975, 78 pp.****14. MILLÁN PUELLES, A.****Universidad y Sociedad****Madrid, Editorial Rialp****1976, 154 pp.**

**15. NERICI, Imideo G.****Hacia una Didáctica General Dinámica**

Traducción de J. Ricardo Neru

Buenos Aires, Editorial Kapelusz, 10a. edición

1979, 541 pp.

**16. RANGEL GUERRA, Alfonso****La Educación Superior en México**

México, Editorial Trillas

1975, 221 pp.

**17. REYES PONCE, Agustín****Administración de Empresas: Teoría y Práctica**

México, Editorial Limusa (I, II, tomos)

1985, 391 pp.

**18. SIKULA, Andrew****Administración de Recursos Humanos en Empresas**

México, Editorial Trillas

México, 1987, 137 pp.

**19. TERRY R., George****Principios de Administración**

México, 7a. reimpresión, CECSA

1984, 699 pp.

**20. YODER, Dale****Manejo de Personal y Relaciones Industriales****México, Compañía Editorial Continental (CECSA)****1965, 1024 pp.****BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA****21. ALVAREZ ROMAN, J.A.****Las Relaciones Humanas****México, Editorial Jus****1983, 263 pp.****22. BLANCO BELEDO, Ricardo****Docencia Universitaria y Desarrollo Humano****México, Editorial Alhumbra Mexicana****1982, 150 pp.****23. CARREÑO GOMARIZ, Pablo A.****Fundamentos de Sociología****Madrid, Editorial Rialp****1983, 347 pp.**

**25. CERDA E.****Psicometría General**

Barcelona, Editorial Herder

1984, 190 pp.

**25. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO CREDSA**

México, Editorial CECSA

1981, Tomo 12

**26. D'ORS, Alvaro****Nuevos Papeles del Oficio Universitario**

Madrid, España, Editorial Rialp

1980, 493 pp.

**27. ESQUIVEL, Juan Eduardo****Profesionalización de la Docencia y Determinaciones de la Demanda  
Universitaria**

México, UNAM

1987, 125 pp.

**28. FERMOSE, Paciano****Teoría de la Educación: Una Interpretación Antropológica**

Barcelona, Editorial CEAC

1985, 362 pp.

**29. FILHO, Laurencio**

Organización y Administración Escolar

Buenos Aires, Argentina, Editorial Kapelusz

1974, 149 pp.

**30. GONZÁLEZ SIMANCAS, José Luis**

Un Modelo Teórico de la Acción Tutorial de la Universidad

México, D.F., Editorial EUNSA

1973, 149 pp.

**31. GUZMÁN VALDIVIA, Isaac**

Humanismo Trascendental y Desarrollo

México, Editorial Limusa

1978, 181 pp.

**32. HAWK, R.**

Reclutamiento y Selección de Personal

México, D.F., Editoria Técnica

1977, 250 pp.

**33. HERRERO ALEIXANDRE, J.**

Teoría de la Valoración de Personal

Madrid. España, Editorial Rialp

1964, 216 pp.

**34. KILLIAN, R.A.****Administración de los Recursos Humanos****México, D.F., Editora Técnica****1978, 255 pp.****35. KRAMSKY S., Carlos****Antropología Filosófica Tomista****México, D.F., Ediciones Académicas Clavería****1989, 491 pp.****36. MC BEATH, J.****Organización y Planeación de Recursos Humanos****México, D.F., Editorial Alfaro Hnos.****1981, 268 pp.****37. MILLÁN PUELLES, Antonio, et.al****Gran Enciclopedia Rialp (GER)****Madrid, Editorial Rialp****1971, 24 tomos****38. PINA DE, Rafael****Pedagogía Universitaria****México D.F., Editorial Botas****1960, 146 pp.**

**39. RODAS CARPIZO, A. y ARROYO DE RODAS, M.**

Administración Básica

México, Editorial LIMUSA

1987, 303 pp.

**40. SÁNCHEZ HIDALGO, Efraín**

Psicología Educativa

Madrid, España, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico

1982, 586 pp.

**41. VILLALPANDO, José Manuel**

Psicotécnica Pedagógica

México, Editorial Porrúa, 27a. edición

1985, 382 pp.

# **A N E X O S**

**ANEXO 1****REQUISICIÓN DE PERSONAL**

**DE:** Departamento  
**EMISIÓN.**

**FECHA -**

**PARA:** División Recursos Humanos.  
Sección Reclutamiento y Selección.

\_\_\_\_\_  
**FECHA - RECEPCIÓN.**

\_\_\_\_\_  
**NUM.** \_\_\_\_\_

**DATOS DEL PUESTO:**

**TÍTULO DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

**REPORTA A:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE PRESENTACIÓN DE CANDIDATOS:** \_\_\_\_\_

**ORIGEN DE LA VACANTE:**

Sustitución \_\_\_\_\_

Plaza nueva \_\_\_\_\_

**CANDIDATO:**

Tiempo indefinido \_\_\_\_\_

Tiempo determinado \_\_\_\_\_

Duración \_\_\_\_\_

**SALARIO INICIAL:** NS \_\_\_\_\_

**HORARIO** \_\_\_\_\_ **SEXO** \_\_\_\_\_ **EDAD** \_\_\_\_\_

**ESCOLARIDAD:** \_\_\_\_\_

**CANDIDATOS INTERNOS:** \_\_\_\_\_

**FIRMA DEL SOLICITANTE:** \_\_\_\_\_

**FIRMA DE AUTORIZACIÓN:** \_\_\_\_\_

**ANEXO 2**

**SOLICITUD DE EMPLEO**

**Esta solicitud deberá ser llenada manualmente**

No. \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Puesto solicitado \_\_\_\_\_

**1.- DATOS PERSONALES**

Materia: \_\_\_\_\_

apellido paterno		materno		nombre(s)	
domicilio actual		calle		número	
colonia		C.P.		delegación	
entre que calles vive usted			Teléfono		
			<input type="checkbox"/> domicilio <input type="checkbox"/> recado		
fecha de nacimiento		sexo	lugar de nacimiento		edad
día	mes	año	M	H	
afiliación IMSS	reg. fed. caus.		nacionalidad		estado civil
fecha de matrimonio por el civil		No. de cartilla S.M.N.		licencia técnica o cédula profesional	
licencia de manejo		permiso de gobernación		estatura _____ peso _____	
_____ aut. No. _____ ch.		(solo en caso de ser extranjero)		señas particulares:	
vive en casa propia	esta pagando	renta su casa	tiene auto propio		
valor aproximado	su casa	mensualidad	valor aproximado		
N\$ _____	N\$ _____	N\$ _____	SI		
			NO		
			N\$		

posee bienes raíces descripción _____ N° _____ valor _____	tiene otros ingresos monto N° _____ concepto N° _____	tiene póliza de seguro concepto _____	tiene alguna deuda concepto _____	
sueldo mínimo deseado N° _____	pertenece, o ha pertenecido a algún sindicato NO SI ¿A cuál?			
ha sido o está afianzado por cuanto _____ ¿en qué cía? _____	SI NO	Religión: _____		
<b>II. DATOS FAMILIARES</b>				
nombre	edad	domicilio	ocupación	telefono
padre				
madre				
esposa				
hijos o hermanos				
No. de personas que dependen económicamente de usted: parentesco:	No. de hermanos _____ No. de hijos _____	con quien vive usted		
<b>III. ESCOLARIDAD</b>				
estudios	años cursados	Fechas	nombre y ubicación de la escuela	certificado
primaria		DE A	_____ _____ _____	____ SI ____ NO
secundaria o prevocacional		DE A	_____ _____ _____	____ SI ____ NO

## IV. DATOS GENERALES

trabaja con nosotros algún pariente suyo	SI ___ NO ___	amigo	SI ___ NO ___	Nombre de la empresa en que presta sus servicios:
ha trabajado anteriormente en esta institución		fecha		
SI ___ NO ___		DE _____ A _____		
nivel: _____ materia: _____		casusas de separación		
V. REFERENCIAS PERSONALES		(personas que puedan dar referencias usted, que no sean familiares ni jefes an- teriores):		
nombre	ocupación	dirección y teléfono		
VI. EXPERIENCIA LABORAL		(anote usted los últimos empezando por el más reciente).		
empresa actual o última	puestos desempeñados y actividades de los mismos	fecha de ingreso      separación mes _____ mes _____ año _____ año _____		
dirección		sueldo mensual		
		al iniciar		al terminar
		N\$ _____ N\$ _____		
		causas de separación o razones para cambiar de empleo		
teléfono(s)				
nombre del jefe inmediato	número de empleados a su cargo			

carrera comercial		DE A	_____ _____ Nombre de la carrera: _____	___ SI ___ NO					
preparatoria o vocacional		DE A	_____ _____ _____ _____	___ SI ___ NO					
técnico o subprofesional		DE A	_____ _____ Nombre de la carrera: _____	___ SI ___ NO					
profesional		DE A	_____ _____ Nombre de la carrera _____	___ SI ___ NO					
postgrado		DE NO	_____ _____ Nombre del curso: _____	___ SI ___ NO					
otros cursos		DE A	_____ _____ Nombre del curso: Nombre del curso: _____	___ SI ___ NO					
título obtenido			en el año de						
estudia actualmente ¿qué?		año que cursa	horario						
nombre de la escuela o universidad			dirección y teléfono						
idiomas		habla		lee		escribe			
	bien	regular	poco	bien	regular	poco	bien	regular	poco
máquinas y herramientas que sabe operar									

## VII. EXPERIENCIA DOCENTE Anote usted empezando por el mas reciente.

institución	materia(s)	puesto	fecha de ingreso separación mes _____ mes _____ año _____ año _____
dirección		titular suplente	suelo por hora al iniciar al terminar N\$ _____ N\$ _____
teléfonos		titular suplente	suelo mensual al iniciar al terminar N\$ _____ N\$ _____
nombre del jefe inmediato	tiempo completo horas	titular suplente	causas de separación o razones para cambiar de empleo
institución	materia(s)	puesto	fecha de ingreso separación mes _____ mes _____ año _____ año _____
dirección		titular suplente	suelo por hora al iniciar al terminar N\$ _____ N\$ _____
teléfonos		titular suplente	suelo mensual al iniciar al terminar N\$ _____ N\$ _____
nombre del jefe inmediato	tiempo completo horas	titular suplente	causas de separación o razones para cambiar de empleo
institución	materia(s)	puesto	fecha de ingreso separación mes _____ mes _____ año _____ año _____
dirección		titular suplente	suelo por hora al iniciar al terminar N\$ _____ N\$ _____
teléfonos		titular suplente	suelo mensual al iniciar al terminar N\$ _____ N\$ _____
nombre del jefe inmediato	tiempo completo horas	titular suplente	causas de separación o razones para cambiar de empleo

empresa anterior	puestos desempeñados y actividades de los mismos	fecha de ingreso separación mes _____ mes _____ año _____ año _____
dirección		sueldo mensual al iniciar al terminar N\$ _____ N\$ _____
teléfono(s)		causas de separación o razones para cambiar de empleo
nombre del jefe inmediato	número de empleados a su cargo	
empresa anterior	puestos desempeñados y actividades de los mismos	fecha de ingreso separación mes _____ mes _____ año _____ año _____
dirección		sueldo mensual al iniciar al terminar N\$ _____ N\$ _____
teléfono(s)		causas de separación o razones para cambiar de empleo
nombre del jefe inmediato	número de empleados a su cargo	

¿Podría trabajar en diferentes turnos?	SI ___	NO ___
¿Aceptaría cualquier día de la semana como descanso semanal?	SI ___	NO ___
¿En qué fecha podría empezar a trabajar?	_____	
¿Cómo entró usted en contacto con nosotros?	_____ <i>firma del solicitante</i>	
Afirmo que todos los datos que he suministrado en esta solicitud son exactos y queda entendido que cualquier convenio que haga conmigo la Institución será sobre de lo que aquí he expuesto.		
OBSERVACIONES	(Para uso exclusivo del entrevistador)	
FECHA:	_____	
	_____	
	_____	
	_____	
NOMBRE:	FIRMA	
OBSERVACIONES	(Para uso exclusivo del Director Facultad o Escuela)	
FECHA:	_____	
	_____	
	_____	
	_____	
NOMBRE	Vo.Bo.	FIRMA
		_____
		Director Facultad o Escuela

**ANEXO 3****GUÍA DE ENTREVISTA PRELIMINAR**

Se sugiere considerar los siguientes puntos:

1. Corroborar información de :

a. Solicitud de empleo.

b. *Curriculum vitae*.

2. Observar en el candidato :

a. Presentación física.

b. Comportamiento.

c. Forma de expresarse.

d. Disponibilidad.

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**EVALUÓ:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

## ANEXO 4

**ELEMENTOS A EVALUAR**  
**PRUEBA DE EJECUCIÓN ( A )**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**MATERIA:** \_\_\_\_\_

<b>ELEMENTOS</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>D</b>
Contenido	—	—	—
Objetivos alcanzables	—	—	—
Objetivos claros	—	—	—
Material didáctico	—	—	—
Uso del material	—	—	—
Dominio del tema	—	—	—
<i>Desarrollo</i>			
Cubrió tiempo concedido	—	—	—
Preparación de sesión	—	—	—

**MB - Muy Bien**

**B - Bueno**

**D - Deficiente**

**Evaluó:** \_\_\_\_\_

**3**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**A N E X O 5**  
**ELEMENTOS A EVALUAR**  
**PRUEBA DE EJECUCIÓN (B)**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**MATERIA:** \_\_\_\_\_

ELEMENTOS	MB	B	D
NORMALIDAD ESPECÍFICA Y BUENA PRESENTACIÓN FONACIÓN, AUDICIÓN Y VISIÓN			
VOZ AGRADABLE (CONVINCENTE)			
LENGUAJE: CLARO, FLUIDO Y SIMPLE			
CONFIANZA EN SI MISMO DOMINIO DE LAS EMOCIONES			
NATURALEZA Y DESEMBARAZO			
IMAGINACIÓN, INICIATIVA			
FIRMEZA			
HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES HUMANAS CON LOS ALUMNOS			
BUEN HUMOR			
DON DE MANDO			
T O T A L			

MB= Muy bien

EVALUÓ: \_\_\_\_\_

B = Bueno

FECHA: \_\_\_\_\_

D = Deficiente

**ANEXO 6****GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN  
( LA LLENARÁ EL ENTREVISTADOR )****NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:** \_\_\_\_\_**FACULTAD O ESCUELA:** \_\_\_\_\_ **MATERIA:** \_\_\_\_\_**FECHA:** \_\_\_\_\_**I. DATOS DEL SOLICITANTE.**

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto que solicita \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Ciudad o Estado: \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ ¿ Tiene auto ? \_\_\_\_\_

¿ Otro vehículo ? \_\_\_\_\_

**II. TRABAJO.**

Empleo actual o más reciente:

Compañía: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de separación \_\_\_\_\_

Motivo de separación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo 6**

Ingresos mensuales al iniciarse N\$ \_\_\_\_\_ Al separarse N\$ \_\_\_\_\_

Nombre de su jefe directo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

¿ Qué le agradó de su trabajo ? \_\_\_\_\_

¿ Qué le desagradó de su trabajo ? \_\_\_\_\_

¿ Podemos pedir referencias ? ( Advertir que vamos a investigar ) \_\_\_\_\_

Empleo anterior al último :

Compañía: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de separación \_\_\_\_\_

Motivo de separación: \_\_\_\_\_

**III. FAMILIA**

Soltero \_\_ Casado\_\_ Viudo \_ Divorciado \_\_ Separado \_\_ Unión Libre \_\_

¿ Cuántas personas dependen de usted ? \_\_\_\_\_

¿ Tiene actualmente un problema serio en su hogar ? \_\_\_\_\_

¿ Es de índole financiera ? \_\_\_\_\_

¿ De índole personal ? \_\_\_\_\_

SI            NO

___	___	Su conducta indica honestidad.
___	___	Su vida familiar es favorable.
___	___	Sus dependientes pueden ser factor motivante.

**IV. FINANZAS**

¿ Vive en casa alquilada ? \_\_\_\_\_ ¿Cuál es la renta ? N\$ \_\_\_\_\_

¿ Tiene casa propia ? \_ ¿ La está pagando ? \_ ¿ Pago mensual ? N\$ \_\_\_\_\_

¿ Tiene hipoteca ? \_\_ ¿ Tiene alguna otra deuda ? \_\_\_ N\$ \_\_\_\_\_

¿ Tiene automóvil ? \_\_ ¿ Sus gastos mensuales ascienden ? N\$ \_\_\_\_\_

¿ Cuándo ha tenido que solicitar préstamos ? \_\_\_\_\_

*Anexo 6*

¿ A cuánto ascienden sus ahorros ? N\$ \_\_\_\_\_

¿ Trabaja su esposo ( a ) ? \_\_\_\_\_ ¿ Qué puesto ocupa ? \_\_\_\_\_

¿Cuál es el ingreso mínimo que usted desea por mes ? N\$ \_\_\_\_\_

¿ Tiene otros ingresos además de lo que aquí ganaría ? \_\_\_\_\_ N\$ \_\_\_\_\_

SI                      NO

\_\_\_\_\_                      \_\_\_\_\_                      Los ingresos que aquí obtendrá pueden  
satisfacer sus necesidades.

\_\_\_\_\_                      \_\_\_\_\_                      Está peligrosamente endeudado.

\_\_\_\_\_                      \_\_\_\_\_                      Su situación financiera es favorable.

## V. PERSONALIDAD

¿ Qué actividades realiza usted en su tiempo libre ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿ Cuáles son sus aficiones personales ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo 6**

¿ Qué tipo de vacaciones prefiere usted ?

---

---

---

¿ En qué actividades les gustaría participar ?

---

---

---

¿ Cuál de sus logros en la vida lo ha dejado más satisfecho ?

---

---

---

¿ Qué educación adicional o experiencia ha tenido usted, que crea útil en su trabajo actual ?

---

---

---

¿ Qué es lo que más le gusta de su trabajo ?

---

---

---

¿ Qué es lo que menos le satisface de su trabajo ?

---

---

---

¿ Por qué da clases ?

---

---

---

¿Cuál considera que es la característica más representativa del joven de hoy ?

---

---

---

¿ La relación entre docente y alumno es ?

---

---

---

¿Cuál es el papel del docente ?

---

---

---

¿ Qué habilidades tiene ?

---

---

---

¿ Cuáles son sus limitaciones ?

---

---

---

¿Cuál es su metodología de trabajo ?

---

---

---

¿ Considera que es la más adecuada ? ¿ por qué ?

---

---

---

¿ En qué situaciones se pone nervioso ?

---

---

---

**Actividad 6**

¿Cuál es su escala de valores ?

---

---

---

¿Cuáles son su planes a futuro ?

---

---

---

¿Cuál es su meta en la vida ?

---

---

---

¿Cómo contribuye al desarrollo del país ?

---

---

---

¿Cambiaría algún suceso de su vida ? ¿Cuál ? ¿ Por qué ?

---

---

---

*Anexo 6*

¿ Desea agregar información que considere importante que no se le ha preguntado ? ¿ Cuál ?

---

---

---

¿ Estará dispuesto a recibir retroalimentación ? ¿ Por qué ?

---

---

---

**OBSERVACIONES:**

---

---

---

---

---

---

Firma del entrevistador

**ANEXO 7****Nombre del entrevistado** \_\_\_\_\_**Facultad - Escuela** \_\_\_\_\_ **Fecha** \_\_\_\_\_

Considerando los resultados obtenidos en la prueba de ejecución, se realizan las siguientes preguntas:

1. ¿ Cómo se sintió durante la sesión ?

---

---

---

2. Considera que el tiempo asignado fue el adecuado, ¿ Por qué ?

---

---

---

3. Le incomodó algo:

---

---

---

*Anexo 7*

4. ¿ Cuáles son sus cualidades como docente ?

---

---

---

5- ¿ Cuáles fueron sus fallas ?

---

---

---

6. ¿ Por qué utilizó esos recursos didácticos y no otros ?

---

---

---

*Anexo 7*

7.¿ Desea mencionar algo que no se le ha preguntado y que considera importante ?

---

---

---

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

---

---

Firma del entrevistador

## A N E X O ■

**GUIA DE OBSERVACIÓN  
ENTREVISTA DE SELECCIÓN  
(La llenará el Entrevistador)**

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Facultad o Escuela \_\_\_\_\_

Materia \_\_\_\_\_

Factores a observar	No satisfactorio	Dudoso	Satisfactorio	Muy bueno	Sobresaliente
Presentación física					
Viveza					
Actitud					
Agresividad					
Capacidad para desarrollarse					
Interés en la institución					
Disponibilidad					
Forma de expresarse					

Otros. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿ Recomienda usted que se le emplee ?

\_\_\_\_\_

¿ Para qué trabajo está más preparado el entrevistado ?

\_\_\_\_\_

¿ A qué se comprometió el entrevistado ?

\_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del entrevistador

## **ANEXO 9**

### **INDICADORES DEL DESEMPEÑO**

La determinación de indicadores de desempeño es el establecimiento de estándares que miden el desempeño de cada individuo con base a un indicador numérico que señala cuando un trabajo está bien hecho y cuando no. Estos indicadores tienen un respaldo, es decir, fueron desempeños pasados.

La determinación de estándares de desempeño y su medición, sólo van a abarcar ciertas funciones de las descripciones de puestos. estas funciones son las que se relacionan directamente y tienen impacto en el desarrollo del programa y las evaluaciones.

En este sentido, los estándares de desempeño que se presentan, sólo miden algunas funciones de cada una de las descripciones de puestos que ya se presentaron. cabe señalar que las funciones que se analizan en el puesto de docente universitario del nivel licenciatura, tienen mayor especificación ( a través de los resultados de evaluación y desarrollo de programa ) por que es ahí donde el mayor número de fallas en el cumplimiento de estándares se percibe.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Nombre del entrevistado \_\_\_\_\_

Facultad o escuela \_\_\_\_\_

Materia \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Antigüedad \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

- \* Impartir la clase con base en el programa de la materia.

Estándar:

Aplicar evaluaciones a través de las cuales se pueda conocer el proceso enseñanza - aprendizaje.

\* Lo lleva a cabo: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿ Cómo ?

---

---

---

---

OBSERVACIONES:

---

---

---

## **ANEXO 10**

**Para determinar los indicadores del comportamiento no se puede dejar de lado algunos indicadores de desempeño.**

**A continuación la hoja diseñada para evaluar el comportamiento tiene algunos puntos sobre el desempeño, pero lo que se busca medir es el comportamiento que se tiene al realizar todas sus actividades, esta evaluación es realizada por la persona a quien le reporta cada uno de los puestos descritos anteriormente.**

Año 10

**INFORME SOBRE EL COMPORTAMIENTO**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

RENDIDO POR: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

BUENO MEDIANO MALO

- Habilidad para seguir instrucciones	_____	_____	_____
- Habilidad para trabajar con otros	_____	_____	_____
- Habilidad para trabajar sin supervisión	_____	_____	_____
- Habilidad para hacerse respetar	_____	_____	_____
- Don de mando	_____	_____	_____
- Trabajo esmerado y sin errores	_____	_____	_____
- Adaptabilidad	_____	_____	_____
- Conducta en la oficina	_____	_____	_____

*Anexo 10*

- |                                       |       |       |       |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|
| - Mentalidad constructiva             | _____ | _____ | _____ |
| - Amor al trabajo                     | _____ | _____ | _____ |
| - Pulcritud de presentación           | _____ | _____ | _____ |
| - Originalidad en el trabajo          | _____ | _____ | _____ |
| - Personalidad                        | _____ | _____ | _____ |
| - Puntualidad                         | _____ | _____ | _____ |
| - Receptividad a la crítica           | _____ | _____ | _____ |
| - Rapidez en el desempeño del trabajo | _____ | _____ | _____ |
| - Conocimientos técnicos              | _____ | _____ | _____ |

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

---

**INFORME SOBRE EL COMPORTAMIENTO**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

RENDIDO POR: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**¿ QUÉ CATEGORÍA DE TRABAJO HIZO ESTE EMPLEADO COMO  
BASE PARA LA CALIFICACIÓN ?**

1. Conocimientos técnicos. ( Es adecuado a la clase de trabajo indicado )

\_\_\_\_\_ 60...Deficiente en los conocimientos fundamentales del trabajo.

\_\_\_\_\_ 70...Necesita mayor información fundamental, para ser productivo

\_\_\_\_\_ 80... Tiene conocimientos suficientes para hacer buenos trabajos.

\_\_\_\_\_ 90...100 Excelentemente preparado para sus deberes.

2. Actuación en el lugar del trabajo.

\_\_\_\_\_ 60...No satisfactorio.

\_\_\_\_\_ 70...A veces satisfactorio.

\_\_\_\_\_ 80...Uniformemente satisfactorio.

\_\_\_\_\_ 90...100 Trabajo de elevada calidad siempre.

**3. Capacidad de progreso futuro. ( Como coordinador titular de materia y coordinador )**

- \_\_\_\_\_ 60...Carece de facultades para avanzar.
- \_\_\_\_\_ 70...Habilidad limitada a tareas medianas.
- \_\_\_\_\_ 80...Puede manejar tareas de creciente importancia.
- \_\_\_\_\_ 90... 100 Debe progresar hasta elevado nivel de responsabilidad.

**4. Habilidad para elaborar informes: notas técnicas, módulos de curso, programas, etc. ( si es posible ).)**

- \_\_\_\_\_ 60...Incapaz de redactar informes. Descuidando detalles.
- \_\_\_\_\_ 70...Puede seguir o copiar informes anteriores. No sirve para Trabajo original.
- \_\_\_\_\_ 80...Bueno, pero requiere correcciones.
- \_\_\_\_\_ 90... 100 Estilo y presentación buenos. Detalles bien expuestos.

**5. Formación de ayudantes ( Si es aplicable )**

- \_\_\_\_\_ 60...Carece de facultades como instructor.
- \_\_\_\_\_ 70...A veces no logra que los ayudantes entiendan lo que de ellos se espera.
- \_\_\_\_\_ 80...Sabe transmitir sus conocimientos a sus ayudantes
- \_\_\_\_\_ 90... 100 Instruye muy bien a los ayudantes.

Si estuviera discutiendo la calificación con este empleado ¿ Qué consideraría usted que fuese de mayor importancia, qué habría que darle a conocer respecto de sus manera de trabajar, a fin de preparar sus futuras acciones ? ( NO DEJE DE CONTESTAR ESTA PREGUNTA ).

---

---

---

---

---

---

---

Firma