

881325

9  
20

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE PSICOLOGIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

SELECCION DE PERSONAL DOCENTE Y EVALUACION DE SU  
DESEMPEÑO EN EDUCACION MEDIA, COMO UNA ESTRATEGIA  
DIRIGIDA AL LOGRO DE LA EXCELENCIA EDUCATIVA.

REPORTE LABORAL

Que para obtener el título de Licenciado en Psicología  
Presenta

Gisela Zerón Fernández

Director: Mtra. Maria del Carmen Gerardo Pérez  
Asesor: Mtra. Cecilia Balbas Diez Barroso

Mayo, 1996.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**GRACIAS A TI SEÑOR:  
POR SER REFUGIO DE MIS ANGUSTIAS Y PARTE DE MIS ALEGRÍAS.**

**A MIS HIJOS:  
JULIO, GISELA, JAVIER Y ALDO, POR SER LOS MOTIVOS DE LA  
BUSQUEDA DE MI SUPERACION COMO SER HUMANO EN TODOS  
SUS ASPECTOS; GRACIAS A SU AMOR, SU ALEGRIA, SU TERNURA,  
SUS RISAS Y MIS DESVELOS.**

**A MIS PADRES:  
COMPAÑEROS DE MI VIDA, POR SU AMOR Y APOYO EN TODO  
MOMENTO.**

**A OLIVIA:  
POR SU AMISTAD, COMPRENSION Y AFECTO.**

**GRACIAS AL APOYO RECIBIDO POR PARTE DE LOS SEÑORES TAPIA  
PARA LA REALIZACION DEL PRESENTE REPORTE LABORAL, Y EL  
HABERME PERMITIDO CONOCER, APRENDER Y QUERER AL  
COLEGIO FRANCES HIDALGO DE MEXICO.**

**GRACIAS A TI SEÑOR:  
POR SER REFUGIO DE MIS ANGUSTIAS Y PARTE DE MIS ALEGRÍAS.**

**A MIS HIJOS:  
JULIO, GISELA, JAVIER Y ALDO, POR SER LOS MOTIVOS DE LA  
BUSQUEDA DE MI SUPERACION COMO SER HUMANO EN TODOS  
SUS ASPECTOS; GRACIAS A SU AMOR, SU ALEGRIA, SU TERNURA,  
SUS RISAS Y MIS DESVELOS.**

**A MIS PADRES:  
COMPAÑEROS DE MI VIDA, POR SU AMOR Y APOYO EN TODO  
MOMENTO.**

**A OLIVIA:  
POR SU AMISTAD, COMPRENSION Y AFECTO.**

**GRACIAS AL APOYO RECIBIDO POR PARTE DE LOS SEÑORES TAPIA  
PARA LA REALIZACION DEL PRESENTE REPORTE LABORAL, Y EL  
HABERME PERMITIDO CONOCER, APRENDER Y QUERER AL  
COLEGIO FRANCES HIDALGO DE MEXICO.**

# INDICE

INTRODUCCIÓN	Pag.
CAP. 1 JUSTIFICACIÓN.....	1
CAP. 2 ANTECEDENTES.....	4
2.1 LA EDUCACIÓN FORMAL Y LOS OBJETIVOS DEL NIVEL MEDIO.....	5
2.2 CARACTERÍSTICAS DEL EDUCANDO.....	7
2.3 EL EDUCADOR.....	16
2.4 ADMISIÓN Y EMPLEO.....	26
CAP. 4 PROCEDIMIENTO.....	52
4.1 EVALUACIÓN.....	73
4.2 ANÁLISIS.....	85
4.3 CONTRIBUCIONES.....	91
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

El sistema educativo del nivel medio en la actualidad, tiene como propósito renovar la enseñanza, procura corresponder a las exigencias actuales de nuestro país, y busca formar integralmente al alumno; no sólo transmitir conocimientos y técnicas, sino armonizar su desarrollo cognitivo, emotivo, axiológico y social.

Bajo estas premisas, es indispensable contar con profesores que tengan con un perfil académico y de personalidad que les permita promover dicho desarrollo.

El Colegio Francés Hidalgo, organización educativa privada, consciente de estas necesidades, integra en el área de Recursos Humanos, la Coordinación de Reclutamiento y Selección de personal, en el entendido de que si la institución desea un alumno del nivel medio activo en su proceso de enseñanza-aprendizaje, que pueda integrarse a su sociedad con información y formación adecuada y positiva, requiere que el docente responsable de dicha tarea, cuente con una estructura de personalidad que le permita ser emocionalmente equilibrado, responsable, con interés por sus alumnos adolescentes, y con conocimientos académicos acordes a las necesidades del modelo educativo y los requerimientos de preparación profesional exigidos por las instituciones incorporantes.

La formación profesional del psicólogo le dá acceso a utilizar técnicas que proporcionen información acerca de las principales características de personalidad del docente, analizando su funcionamiento global, y sus formas de reacción frente a diferentes situaciones, sobre los cuales se pueden obtener elementos para vaticinar el comportamiento en su trabajo. Esta labor quedaría inconclusa, si no se verificarán las predicciones emitidas del candidato, y es a través de la evaluación del desempeño que se podrá determinar si éstas fueron adecuadas, y evaluar si los procedimientos empleados en la inducción colaborarán para que su labor sea efectiva.

El interés del presente trabajo, es hacer un análisis del proceso de reclutamiento y selección de profesores del nivel medio (secundaria y preparatoria), y su relación con la evaluación de desempeño del personal de dicho nivel, con la finalidad de colaborar en el logro de los objetivos para la formación integral de los adolescentes, futuro de nuestra nación.

En el primer capítulo se analizará la importancia del presente reporte en cuanto a la formación educativa del adolescente, y la necesidad de contar con personal altamente calificado para el logro de la misión educativa.

El segundo capítulo incluirá algunas definiciones que sobre el concepto de educación se tienen, sus objetivos y el marco jurídico en que se sustenta. Se analizarán los principales cambios que se presentan durante la adolescencia, etapa en la que se encuentra el educando del nivel medio, y se mencionaran las funciones y cualidades que

un educador de éste nivel debe poseer. Para finalizar se revisarán las etapas generales para la admisión de personal, incluyendo el proceso de inducción y el de evaluación de desempeño.

En el cuarto capítulo se describirá el procedimiento llevado a cabo en la institución, agregando en un principio los aspectos relevantes del Colegio Francés Hidalgo, escenario en el que se lleva a cabo el presente trabajo, se incluye su estructura administrativa y la organización del nivel medio, sus objetivos y sus funciones, para proceder con el análisis de las fases que incluyen el proceso de admisión y evaluación del desempeño en la institución. Se presenta así mismo, la información obtenida a través de dichos procesos y su análisis. Para finalizar, se analiza el aporte del presente trabajo a la psicología y a las instituciones educativas.



## CAPÍTULO 1

### JUSTIFICACIÓN

La educación es el proceso social más generalizado entre los grupos humanos, ya que siempre estamos sufriendo y ejerciendo influencia del ambiente físico y social que nos rodea.

La educación es un proceso que permite la estabilidad, continuidad y progreso de la sociedad para su supervivencia. Permite al hombre formar personalidades conscientes de las realidades sociales en las que participa, transmitiéndole la aspiración de mejoramiento espiritual y material a fin de que su existencia pueda ser cada vez más rica, más amplia y de mayores posibilidades. La educación suministra fundamentos mentales y técnicos capaces de conducir al hombre a una acción social plenamente integrada en las realidades y exigencias del momento.

Por lo anteriormente expresado, la educación ejerce un papel trascendente para el hombre, y aunque la recibimos de forma continua en nuestra vida por todas las influencias del medio en el que vivimos, la escuela es la institución técnicamente organizada donde obtenemos esta formación.

En México, existen varios niveles educativos que requieren de diferentes organizaciones sujetas a las necesidades específicas de formación de cada una de ellas, son fundamentalmente : el nivel básico ó elemental, el nivel medio y el superior. Para los fines del presente trabajo nos referiremos específicamente a lo relacionado con la educación media, que se compone a su vez de la secundaria y el bachillerato, etapa en que se desarrolla la adolescencia.

Las instituciones educativas buscan satisfacer las necesidades sociales presentes y futuras de nuestra nación, y se encuentran reguladas por un marco jurídico, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En el artículo 3º, se mencionan los principios humanistas que rigen al sistema educativo y se consigna la importancia de promover el desarrollo armónico de todas las facultades del ser humano, el fomento del amor a la patria y la conveniencia en la solidaridad internacional, en la independencia y la justicia.

Estos principios se reafirman en la Ley General de Educación, donde se reitera la relevancia de formar seres críticos, autónomos, capaces de vivir en democracia, libertad y justicia, con actitudes positivas hacia el trabajo y el bienestar social.

Bajo este marco de referencia, se ha definido El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación (1993) que suscribe el Gobierno Federal, en donde se exige una educación de alta calidad, que proporcione conocimientos y capacidad al educando

para elevar la productividad nacional, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en general.

En lo que respecta al bachillerato, es la Ley Orgánica de la U.N.A.M. quien demanda una formación integral de los alumnos que les permitan integrarse en el nivel superior con una actitud crítica, analítica y productiva congruente a las necesidades del país.

Actualmente, la educación ha cobrado mayor importancia y la profesionalización de la docencia es un imperativo que paulatinamente trata de convertirse en realidad. El proyecto para la Modernización Educativa considera un cambio de actitud hacia el proceso educativo y hacia todos los actores que intervienen en él. Se reconoce la necesidad de involucrar a la comunidad y a la familia en la educación de los niños y adolescentes, y se pretende dar al maestro el conocimiento acerca de la psicología y el desarrollo humano, las herramientas metodológicas necesarias y sensibilizarlo hacia las necesidades no sólo de los estudiantes, sino de la comunidad donde trabaja y para la cual está preparando individuos que se insertarán en el aparato productivo.

Dentro de este marco, la Modernización Educativa pretende profesionalizar a la docencia a través de la educación formal de los futuros maestros, no sólo en el área psicopedagógica, sino con un cambio de actitud hacia el quehacer docente.

Por otro lado, uno de los mayores problemas que enfrenta el maestro del nivel medio, es la falta de preparación didáctica. Frecuentemente se trata de profesionistas o pasantes que ven en la docencia una forma de complementar su economía o adquirir experiencia laboral. Se trata entonces de maestros sin conocimiento de didáctica y de las necesidades psicológicas y afectivas de sus alumnos, y que frecuentemente no se consideran a sí mismos como un modelo a seguir por parte de los estudiantes, especialmente de los adolescentes. Se requiere, para ser concordantes con la filosofía educativa generada por el marco jurídico de la nación, contar con profesores "sensibles, conscientes, preparados, preocupados y capacitados para transformar, porque ellos cumplen dos objetivos en la formación de los educandos : orientar y motivar" (Ferrández y Sarramona 1978, p 190). Para ello, es vital que el profesor sea capaz de fomentar actividades que sirvan de pilar para el desarrollo integral del adolescente, y procuren la mayor armonía posible en sus aspectos cognoscitivos, afectivo y social.

Desafortunadamente son pocos los maestros que cuentan con estas cualidades, que reconocen en la educación formal del adolescente una responsabilidad compartida, y que son agentes de cambio, que tienen el compromiso de preparar a los educandos a enfrentar y resolver adecuadamente su realidad social y personal. Menos son los que saben que el verdadero aprendizaje es el que prepara para la vida y la transforma, y no es sólo el acumular conocimientos.

Es necesario, por lo tanto el contar con un proceso de selección técnica basada en la psicología, que permita obtener docentes emocionalmente equilibrados, ya que la gama de demandas de los adolescentes lo harán ser guía, juez, disciplinador, amigo, confidente, modelo y orientador.

La psicología permitirá a las instituciones educativas comprender que el individuo que se integra a la docencia cuenta no únicamente con un bagaje académico y una experiencia profesional con los que puede cubrir un programa educativo, sino que también aporta una personalidad, una historia de reforzamientos, una filosofía personal y una forma de percibir al mundo que le rodea, es decir una conducta que impactará favorable o desfavorablemente a sus alumnos adolescentes, en el proceso tan importante como lo es su formación integral, y en lo general a los objetivos fundamentales que en materia de educación nuestro México requiere.

Una adecuada selección permitirá que los profesores cuenten con el perfil requerido para el cumplimiento de los objetivos educativos, o con las características indispensables para poder ser capacitados en esta área.

Esta labor quedaría inconclusa si no se verificaran las predicciones emitidas acerca de el candidato, por lo que para su confirmación, se requiere un seguimiento en el desempeño del profesor en su trabajo cotidiano, y es a través de la evaluación del desempeño, que se puede conocer como ha sido su actuación en todas las áreas de su trabajo, no únicamente con enfoques administrativos y pedagógicos, sino con las aportaciones que la perspectiva psicológica del comportamiento humano puede otorgar, lo que enriquecerá los procesos de selección, inducción y capacitación del docente del nivel medio, y permitirá que el maestro dedicado a la enseñanza de los adolescentes pueda lograr su formación integral, colaborando positivamente para que su vida personal, profesional y social sea armoniosa y productiva.

## **CAPÍTULO 2** **ANTECEDENTES**

### **2.1. LA EDUCACIÓN FORMAL Y SUS OBJETIVOS EN EL NIVEL MEDIO.**

Es indispensable, que para poder llevar a cabo un procedimiento de selección técnica adecuada de docentes de educación media, se conozca el medio en el que éste se desarrollará, las características de los usuarios a los que impartirá su enseñanza siendo estos jóvenes tan especiales, debido a la etapa de desarrollo en la que los alumnos de este nivel se encuentran; la adolescencia, junto con las responsabilidades y objetivos que se espera que cumpla dentro de su labor. El conocer dicha información permitirá, al seleccionar profesores a nivel secundaria y preparatoria, el buscar docentes con una mentalidad renovada de lo que significa su trabajo. Por lo que en este primer capítulo se contemplarán las características esenciales y los componentes básicos de la educación formal.

Uno de los términos que empleamos con mucha frecuencia en la vida cotidiana, es el de educación, cada uno de nosotros, con nuestra filosofía personal, la forma que tenemos de comprender el mundo y la vida, podríamos definirla.

La educación es tan antigua como el hombre, etimológicamente proviene del verbo latino *educo-as-are* que significa criar o alimentar, y el hombre desde su aparición, se preocupó por criar y cuidar a sus hijos hasta que pudieran valerse por sí mismos.

A través del tiempo, el término educación fue definido desde diferentes puntos de vista, determinados por las ideas imperantes en el campo social, político, moral y religioso de cada época, así como de las ideas básicas que se han tenido acerca del hombre.

Ferrández y Sarramona (1978, pp 19-23) resumen algunos de los aspectos más preponderantes tratados en las definiciones sobre educación a través de la historia. Mencionan que las ideas sobre la naturaleza del hombre, la búsqueda de la perfección, la idea del bien, la trascendencia, la influencia humana en la naturaleza y en la sociedad, fundamentan las diversas definiciones que han surgido sobre el término educación, sin perderla de vista cómo un medio de estructuración y ordenación generalmente ligado a la ética.

Desde ésta perspectiva plantean algunas definiciones:

**Kant** "La educación es el desenvolvimiento de toda la perfección que el hombre lleva en su naturaleza".

**Platón** "Educar es dar al cuerpo y al alma toda la belleza y perfección de que son capaces".

**Spencer** "La función de educar, es preparar la vida completa".

Nassif "La educación es la acción de un hombre cabal sobre un hombre total"

Durkheim "La educación tiene por misión desarrollar en el educando los estados físicos, intelectuales y mentales que exigen de él la sociedad política y el medio social al que está destinado".

Desde una perspectiva mas actual, considerando al educando como un ser biológico, social y psicológico, Nérci (1985 p. 21) menciona que "la educación es el proceso que tiene como finalidad realizar en forma concomitante las potencialidades del individuo y llevarlo a encontrarse con la realidad, para que en ella actúe conscientemente, con eficiencia y responsabilidad, con miras, en primer lugar, a la satisfacción de necesidades y aspiraciones personales y colectivas y, en segundo lugar al desarrollo espiritual de la criatura humana, adoptando, para ello, la actitud menos directiva posible, y enfatizar la vivencia, la reflexión, la creatividad, la cooperación y el respeto por el próximo."

Podemos suponer entonces que el ser humano es educado de manera continua por el ambiente que le circunda, pero a su vez existen organizaciones formalmente estructuradas, cuya finalidad es impartir la educación sistemáticamente planeada acorde a las necesidades sociales y a la regulación jurídica de la nación.

La responsabilidad educativa de las escuelas depende del reconocimiento de los objetivos de la educación, ya que ellos indican el rumbo y las metas, en torno de las cuales deben concentrar todos sus esfuerzos.

Los fines de la educación, en su enfoque más amplio podría ser expresada en tres sentidos : social, individual y trascendental. (Nérci, 1985)

En el sentido social debe prepara a las nuevas generaciones para recibir, conservar y enriquecer la herencia cultural; preparándolo también par la subsistencia y organización de las exigencias sociales actuales, promoviendo el desenvolvimiento económico y social equitativamente.

En el sentido individual, debe proporcionar atención a cada individuo para favorecer el pleno desenvolvimiento de su personalidad, inculcándole sentimientos de grupo, a fin de inducirle a cooperar por el bien común.

En el sentido trascendental, debe orientar al individuo hacia la aprehensión del sentido estético y poético de las cosa, de los fenómenos y de los hombres y llevarlo a tomar conciencia y a reflexionar sobre los grandes problemas y misterios de las cosas, de la vida y del cosmos, a fin de proporcionarle vivencias más hondas.

En México, el artículo 3o. Constitucional, es nuestro marco de referencia ya que en el se establecen los principios humanistas que rigen el sistema educativo nacional, consignando la importancia de promover el desarrollo armónico en todas las facultades del ser humano. Reafirándose en la Ley General de Educación, donde se manifiesta la importancia que tiene el formar seres críticos, orientándoles a que puedan vivir en

democracia, con libertad y justicia, y con una consciencia plena de mejorar la sociedad por medio del trabajo productivo.

La política para la educación básica se concreta en el Acuerdo Nacional para la Modernización, en ella se establece la necesidad de formar la personalidad del alumno con valores como la honradez, el respeto, la confianza y la solidaridad, y el que comprenda los principios éticos y las actitudes que lo preparen para la participación creativa de la sociedad moderna. (Secretaría de Educación Pública, 1992)

La reforma del artículo 3° Constitucional, promulgado en 1993, establece el carácter obligatorio de la educación secundaria, quedando incorporada en la nueva Ley General de la Educación. Garantiza al extender la mayor permanencia en el sistema educativo, una mayor adquisición y consolidación de los conocimientos, las capacidades y los valores que son necesarios para aprender permanentemente y para incorporarse con responsabilidad a la vida adulta y al trabajo productivo. (Secretaría de Educación Pública, 1993).

El propósito del plan de estudios, que se deriva del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, es contribuir a elevar la calidad de la formación de los estudiantes que han terminado la educación primaria, mediante el fortalecimiento de aquellos contenidos que responden a las necesidades básicas de aprendizaje de la población joven del país y que sólo la escuela puede ofrecer. Estos contenidos integran los conocimientos, habilidades y valores que permiten a los estudiantes continuar su aprendizaje con un alto grado de independencia, dentro o fuera de la escuela; facilitan su incorporación productiva y flexible al mundo del trabajo; coadyuvan a la solución de las demandas prácticas de la vida cotidiana y estimulan la participación activa y reflexiva en las organizaciones sociales y en la vida política y cultural de la nación. (Secretaría de Educación Pública, 1993 p 12)

En cuanto al bachillerato, es la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México y su propia Acta Constitutiva, la facultada para impartir educación secundaria y media superior, bajo el régimen de autorización en incorporación que compete a cada nivel de estudios.

La misión de la Escuela Nacional Preparatoria es impartir educación a nivel bachillerato que proporcione a sus alumnos una formación integral, que les permita adquirir conocimientos y habilidades para acceder a estudios superiores con una actitud analítica y crítica, desarrollar su personalidad y enfrentarse a la vida de manera responsable y con un alto sentido social congruente con las necesidades del país. (UNAM, 1995 p13).

La política educativa y su normatividad tienen en la actualidad como expectativas que la evolución y desarrollo del educando se conformen para crear hombres nuevos, no únicamente con conocimientos, sino con un sustento de valores que les permitan

desempeñarse satisfactoriamente en la diversidad de situaciones que le presenta una sociedad en constante transformación.

Si el maestro que desea impartir asignaturas en educación media, conoce lo que ocurre durante esta etapa, contará con mayores recursos para percibir intereses, actitudes, motivaciones, aspiraciones y en general problemas de los alumnos, que le permitirán a su vez, poder contar con mayores posibilidades de éxito en su desempeño.

## 2.2. CARACTERÍSTICAS DEL EDUCANDO

En la acción educativa intervienen multitud de factores, pero hay 2 elementos fundamentales: el educando y el educador .

El educando según Nérci (1985, p 87) "es el centro de la escuela, la razón misma de su existencia," y sugiere que la única forma de llegar a él, es conociendo sus cambios biológico, cognitivos, afectivos y sociales, para lograr que el proceso enseñanza - aprendizaje pueda ser llevado a cabo, con la efectividad que el adolescente requiere y que nuestro tiempo demanda.

Se analizarán algunos aspectos generales del desarrollo del individuo normal en la etapa de la *adolescencia*, (proviene del latín *adolescere* que significa "crecer hacia" o "crecer"), periodo en el que se encuentran los estudiantes del nivel medio, que se compone de dos secciones; la secundaria y la preparatoria.

Al analizar históricamente, lo ocurrido en siglos anteriores con la adolescencia, ésta no era considerada como una etapa de transición entre la niñez y la edad adulta. Al llegar a la pubertad, 13 o 14 años, los niños asumían el rol de adultos con todas sus responsabilidades y obligaciones. Fue hasta la Revolución Industrial cuando la necesidad de una mayor preparación para enfrentar los cambio tecnológicos, obligó a la sociedad a modificar su visión acerca de la adolescencia.

Se comenzaron a emitir leyes que protegían a los niños, que restringían la fuerza de trabajo infantil. Los sistemas educativos de los países occidentales recibieron apoyo gubernamental. El periodo de dependencia entre el adolescente y su familia se alargó para permitirle adquirir mejor y más preparación. De esta forma se llegó al actual concepto de adolescencia con todas sus implicaciones sociales, políticas y económicas. ( Sarafino, 1991). Desde el punto de vista de la biología, la persona se convierte en adolescente cuando es capaz de reproducirse, iniciándose con la acción de las hormonas sexuales que producen la aparición de las características sexuales secundarias, y finalizando (Harrocles, 1990) cuando el individuo alcanza su madurez emocional y social, y cuando ha cumplido

con la experiencia, capacidad y voluntad requeridas para escoger entre una amplia gama de actividades profesionales y asume el papel de adulto (aproximadamente a los 20 años).

De acuerdo con Silver ( 1988 p 211 ) la " adolescencia es el periodo durante el cual el niño se transforma gradualmente en adulto, es la culminación de los complejos cambios fisiológicos, sociales y psicológicos. Desde el punto de vista cronológico se inicia a los 12 o 13 años y termina entre los 18 y 20 años, con amplias variaciones individuales y culturales."

Podemos considerar, entonces que la adolescencia es una etapa de transición, en la cual el individuo experimenta cambios en todos los sentidos que afectan todas las áreas de su vida.

Al adolescente se le ha descrito de muchas formas, se cree que es una persona emocional, muy voluble y egocéntrica, que no tiene consciencia de las cosas que no son de su interés personal directo. Se cree que es impaciente ante las frustraciones, ineficaz al poner a prueba la realidad, inestable, perfeccionista y sensible.

La adolescencia es un fenómeno cultural que tiene características distintivas en cuanto a impulsos, intensidad, afectos, estados de ánimo y variaciones de la conducta, tienden a intentar reformar a los demás, buscar grupos de pares como referencia de sí mismos.

A los adolescentes se le debe ver como son y tener en cuenta que son producto de una época y su cultura, así como de su pasado y presente psicológico, y su ambiente físico.

Sin perder de vista las variaciones individuales, existen denominadores comunes, y con las limitaciones del caso, se pueden aplicar ciertas generalidades para el análisis de esta particular etapa.

Horrocks, (1990) menciona puntos de referencia desde los cuales se considera el conocimiento y desarrollo del adolescente.

1.- La adolescencia es una época en la que el individuo se hace cada vez más consciente de sí mismo, aprende el rol personal y social que con más probabilidad se ajustará a su concepto de sí mismo, así como su concepto de los demás.

2.- La adolescencia es una época de búsqueda de estatus como individuo, deja atrás la sumisión infantil, tiende a emanciparse de la autoridad paterna y, por lo general existe una tendencia a luchar contra aquellas relaciones en las que el adolescente queda subordinado debido a su inferioridad en edad, experiencia y/o habilidades. Surgen en este período los intereses vocacionales y se lucha por la independencia.

3.- En esta etapa, adquieren mayor importancia las relaciones de grupo, el adolescente busca un estatus entre sus pares. Surgen así mismo intereses heterosexuales que pueden hacer complejas y conflictivas sus emociones y actividades.

4.- La adolescencia es una época de desarrollo físico y crecimiento, pero también en idiosincrasia del individuo, hasta alcanzar la madurez física.



5.- Es una etapa de expansión y desarrollo intelectual, así como de experiencia académica. El adolescente debe ajustarse a un creciente número de requisitos académicos e intelectuales. Deben adquirir habilidades y conceptos que aunque carecen de su interés inmediato, le serán útiles en el futuro. En esta época el individuo adquiere experiencia y conocimientos en muchas áreas e interpreta su ambiente a la luz de esa experiencia.

6.- La adolescencia tiende a ser una etapa de desarrollo y evolución de valores, que le permiten integrar su vida mediante el desarrollo de ideales y la aceptación de su persona en concordancia con dichos ideales. Es un tiempo de conflicto entre el idealismo juvenil y la realidad.

Actualmente sabemos que el período de la adolescencia se caracteriza por una serie de cambios que preparan al niño para iniciarse en la vida adulta. Las funciones o tareas de esta etapa del desarrollo han sido ampliamente descritas por diversos investigadores. Sin embargo, quien las describió con mayor exactitud fue Havinghurst en 1953, (Powel 1981). Al hablar acerca de la conducta y desarrollo humanos enunció las 10 principales tareas del desarrollo durante la educación.

- 1.- Lograr relaciones nuevas y más maduras con iguales de los dos sexos.
- 2.- Lograr un papel social masculino ó femenino según corresponda.
- 3.- Aceptar el físico que se tiene y usar con eficiencia el cuerpo.
- 4.- Alcanzar la independencia emocional respecto de los padres y otros adultos.
- 5.- Lograr una seguridad de independencia económica.
- 6.- Elegir y prepararse para una ocupación.
- 7.- Prepararse para el matrimonio y la vida familiar.
- 8.- Desarrollar capacidades y conceptos intelectuales necesarios para la competencia cívica.
- 9.- Desear y lograr una conducta socialmente responsable.
- 10.- Adquirir una serie de valores y un sistema ético como guía de la conducta.

A partir de esta referencia, Horrocks (1990 p 26) presenta cinco aspectos que deben considerarse como tareas fundamentales del desarrollo. Dice que la adolescencia es un período de: "crecimiento y desarrollo físico, en el que las reacciones de grupo pasan a ser de enorme importancia para buscar una situación como individuo, de expansión y desarrollo intelectuales y de experiencia académica, de desarrollo y evaluación de valores."

#### ***Auto-concepto y sociedad.***

La adolescencia es un período de crisis y transición, caracterizado por un ir y venir del comportamiento anterior al actual, es una época de inestabilidad y contradicción. Es en esta etapa, cuando ocurren importantes progresos en el desarrollo de un auto-concepto,

estable, aceptable y funcional. "Quienes tiene éxito adquieren un sentido de identidad que se experimenta como un bienestar psicológico."( Sarafino y Armstrong 1991 pp 432-434)

Los aspectos afectivos del adolescente y el desarrollo de su personalidad dependen en gran medida de la influencia de la situación social, la actividad escolar, las relaciones con los demás, su creciente independencia y su curiosidad intelectual.

Durante esta etapa el individuo inicia su inserción en mundo adulto con sus primeros proyectos de vida; trata de acercar sus pretensiones irreales hacia la realidad de su entorno y de sí mismo. Se descubre el amor, al tiempo que se logra una madurez hacia la genitalidad.

En un principio todos éstos cambios desconciertan al individuo, se comienza a preguntar quién es y hacia dónde va. Aún no tiene la capacidad para valorar la personalidad en su conjunto, se fija en algunas cualidades sobresalientes, lo cual lo lleva a la idealización. Se guía con base en los comportamientos externos y su deseo de imitarlos; aún le resulta difícil relacionar estas cualidades con la personalidad en general, por lo que tiende a juzgar a las personas precipitadamente. Este proceso ayuda al adolescente a tomar consciencia de sí mismo, apreciar sus propias cualidades y así formar su personalidad. (Sarafino y Armstrong 1991)

Uno de los parámetros fundamentales para valorarse a sí mismo, es la evaluación social de su conducta y de su actividad, así como la opinión de su grupo escolar y del maestro. Con frecuencia al carecer de una identidad clara, duda acerca de su propia valoración, de sus éxitos, sus fracasos y de la actitud que los demás tienen hacia él. Las nuevas identificaciones del adolescente como son compañeros, amigos, grupos de iguales, se superponen sobre las antiguas relaciones familiares.

Las relaciones personales durante este periodo no son duraderas, y se establecerá un "periodo de indecisión y transición antes de que se definan los valores, las personas y la identidad que el adolescente adoptará como propia de su vida adulta." (Souza, 1988 p 58)

### ***Crecimiento intelectual y desarrollo cognoscitivo.***

Uno de los cambios más evidentes durante la adolescencia es el paso de un estilo de pensamiento concreto a un abstracto. Es evidente que a lo largo de la trayectoria escolar, el centro de atención son el área cognoscitiva, la inteligencia y la capacidad para resolver problemas. La inteligencia está íntimamente relacionada con todos los aspectos del desarrollo.

Por ejemplo, "los maestros enfatizan con frecuencia su interés en la conducta de aprendizaje más que en el desarrollo emocional; sin embargo, cualquiera que haya dedicado unos días en el salón de clase, a conocer cómo se da el aprendizaje de los jóvenes dentro del aula, deberá ligarlo inseparablemente a la salud físicas y mental del

individuo, a sus intereses, motivación, congruencia social que se espera con su grupo y ajuste personal." (Souza, M. 1988 p71)

Existen algunos factores que influyen sobre el desarrollo cognoscitivo del adolescente, el patrón de inteligencia en los adolescentes suele mostrar un crecimiento estabilizado del intelecto; además, se ha observado que el desarrollo cognoscitivo está relacionado con los métodos que cada individuo tiene para resolver problemas, es decir, el proceso de la información para producir respuestas que permitan dar soluciones al problema que se tiene.

Un factor importante que influye sobre el desarrollo de la inteligencia, son las metas determinadas por la cultura en relación a lo que se espera de cada individuo. Se ha encontrado también, "que individuos cuyo ambiente es más demandante, o que viven circunstancias más complejas o elaboradas desarrollan su inteligencia de manera más compleja." (Horrocks 1990 p 111)

La ausencia de alguno de los padres, las relaciones afectivas dentro de la familia y un proceso educativo formal adecuado al inicio de la etapa escolar, son factores que ejercen un fuerte influencia sobre la inteligencia de un individuo.

Según Piaget, (Sarafino y Armstrong, 1991) al llegar a la adolescencia se alcanza el nivel superior de desarrollo cognoscitivo con el surgimiento del pensamiento de las operaciones formales o abstractas. Este nivel superior de pensamiento y razonamiento se caracteriza por el desarrollo de las habilidades para:

- a) Aplicar conceptos sumamente abstractos
- b) Concebir sucesos hipotéticos y futuros
- c) Considerar todas las posibles combinaciones de conceptos
- d) Coordinar simultáneamente varios factores relacionados.

La habilidad para aplicar conceptos abstractos se lleva a cabo, ya que el adolescente puede pensar acerca de un objeto con casi igual eficacia que si estuviera presente dicho objeto, así mismo puede determinar la verdad de un enunciado acerca de un objeto sin verlo, dirigiendo su atención al significado abstracto del enunciado y responder correctamente.

El joven puede pensar acerca de sucesos hipotéticos y futuros, aún cuando el planteamiento de un problema se inicie con premisas que van más allá de su experiencia, puede tomar dichas premisas como punto de partida para buscar la solución de problemas, considerando lógicamente y sistemáticamente todos los factores posibles y sus combinaciones. Si se presenta más de un factor, el adolescente puede determinar cual influye más y la forma en la que actúa cuando se combina.

Los adolescentes tienden a buscar y probar sistemáticamente todas las combinaciones posibles para encontrar la solución a un problema complejo, y toma todas

las variables que se presentan, las coordina y determina la relación que existe entre ellas para lograr su meta.

Estas características en el desarrollo cognoscitivo, permiten al adolescente "preferir solucionar los problemas desde el más alto nivel de sus capacidades," lo que le imprime cierta consistencia a su comportamiento y a su proyección hacia el futuro. (Horrocks 1990 p 101).

Debido al grado de egocentrismo de esta etapa, su desarrollo cognoscitivo en cierto periodos se obstaculiza, ya que son incapaces para adoptar el punto de vista de otra persona, el adolescente supone que sus necesidades y sentimientos son únicos, y esto se manifiesta en la creencia de que otras persona, en particular los adultos nunca han experimentado sentimientos similares a los suyos, pero conforme las operaciones formales se establecen, dicho egocentrismo tiende a disminuir. Piaget (Elkind, 1978 pp 78 - 79) menciona al respecto, que el pensamiento operacional formal no sólo permite que el adolescente "conceptualice su pensamiento, sino que también le permite conceptualizar el pensamiento de otras personas; esta capacidad, sin embargo es el eje central del egocentrismo del adolescente . . . puede percibir los pensamientos de los demás, y aquellos objetos que le preocupan, pero él se preocupa principalmente por sí mismo" y supone que los demás deben estar preocupados como él mismo por su apariencia y comportamiento, sintiéndose criticado o admirado, por lo que se encierra en su intimidad.

#### ***Desarrollo social y socialización.***

El proceso de socialización se inicia en la niñez cuando el individuo aprende a conformarse a ciertas normas establecidas por el medio ambiente familiar al que pertenece. Al avanzar en su desarrollo aprende que existen otros grupos con normas diferentes a las cuales deberá conformarse. Aprende a cooperar y a comunicarse con otros para lograr sus objetivos y todas sus acciones están encaminadas al logro de la aceptación y reconocimiento sociales.

En el momento de acercarse a la adolescencia, el niño necesita liberarse de las ligas familiares y reunirse con individuos y grupos de su edad. Estos grupos al formarse imponen reglas y formas de conducirse que todos sus miembros deberán aceptar.

El desarrollo de la auto - imagen del adolescente, surge a partir del concepto que los demás tienen acerca del sujeto. No es de extrañar entonces que el desarrollo social cobre especial importancia durante esta etapa. Además, sabemos que la mayoría de los problemas que debe enfrentar el adolescente son de índole social. El sujeto no sólo debe adaptarse a las normas que le impone la sociedad a al que pertenece, además debe conformarse a situaciones sociales nuevas y completamente ajenas a sus experiencias de la infancia. (Horrocks 1990)

En este punto es importante reconocer que los problemas de ajuste y el desarrollo inadecuado de la personalidad, a menudo tiene su origen en una incapacidad para lograr una adaptación social adecuada.

Dado que la principal fuente de relaciones interpersonales fuera de la familia es la escuela, se le considera como el segundo agente socializador más importante en la vida del adolescente. El medio ambiente escolar -compañeros, maestros, directores, personal administrativo - puede influir decisivamente en el paso del joven hacia la edad adulta. En este momento, los individuos adquieren los patrones de interrelación con los demás, de reacción frente a la autoridad, y de competitividad y cooperación que utilizarán posteriormente como adultos, sus intereses ya no se centran tanto en el presente, por lo que muestra una pasión por las ideas, los ideales y las ideologías.

Podemos concluir que todas éstas transformaciones intelectuales, le permiten integrarse a la vida social y a las relaciones con los adultos; además adquiere las operaciones intelectuales esenciales para el desarrollo de la educación científica a nivel de preparatoria.

#### ***El adolescente y la familia.***

Nadie discutirá la influencia decisiva que ejerce la familia sobre el niño y el adolescente, por eso, cuando se habla de adolescencia no es posible hacerlo, sin referencia a la familia.

La familia proporciona protección y moldea la conducta de los hijos, es la fuente principal de seguridad y apoyo, además tiene la tarea de favorecer la autonomía de los niños.

Cuando el adolescente aún no se encuentra preparado para su total independenciamiento, pero ya no puede seguir siendo tan dependiente como cuando niño, se convierte en una fuente de conflicto para sí mismo y para su familia.

Algunos autores (Powel, 1981 y Fuhrmann, 1990), piensan que la adolescencia no es la etapa feliz que todos creemos. Con mucha frecuencia el mundo adulto más que ayudar al adolescente, agrega conflictos a su existencia. Una razón fundamental para que suceda así es el hecho de que al llegar los hijos a la adolescencia, los padres inician otra etapa en su desarrollo, la edad madura. Ambas generaciones se inician en una serie de cambios que se contraponen:

a) *Cambios físicos.* El adolescente adquiere la madurez física y la fortaleza necesarias para trabajar y permanecer activo largas horas, en tanto que el adulto comienza un periodo de declinamiento físico, se cansa más rápidamente, enferma con mayor frecuencia. El adolescente comienza su vida sexual con energía y curiosidad, mientras que el adulto reduce su actividad sexual y comienza a dudar de su capacidad.

b) *Cambios intelectuales.* Los adultos resienten ya el paso del tiempo, se dan cuenta de que muchos de sus sueños no podrán lograrse. Ya se han consolidado en el área laboral e intelectual. El adolescente, por otra parte, centrado en la etapa de las operaciones formales, vive una época de sueños, metas, crítica y búsqueda de nuevas soluciones. Comienza a explorar su vocación y se inicia el proceso de elección de ocupación.

c) *Cambios emocionales.* El joven descubre nuevas emociones y sentimientos, adquiere el poder que le da su recién ganada independencia de la familia. Los adultos resienten ahora una pérdida de control y de poder sobre la familia. La estabilidad emocional y el poder logrados a través del ejercicio de su autoridad, se pierde debido a la emancipación de los hijos adolescentes.

d) *Cambios sociales.* Mientras el adolescente forma parte de la población sobre la cual se centra toda la atención de mundo moderno (medios masivos, publicidad, educación, etc.), el adulto es un sector de la población cada vez menos reconocido. El adolescente es cambiante, todos los días adquiere nuevas relaciones y nuevos intereses; el adulto llega a una etapa estable, donde nada parece cambiar. Se enfrentan a los conflictos de sus hijos adolescentes y a los problemas de sus propios padres que entran en la tercera edad.

A pesar de lo anterior, y los problemas de comunicación que se generan entre padres e hijos, cuando se han analizado las fuentes de conflicto, se ha encontrado que no es el rechazo de los valores fundamentales por parte de los adolescentes, lo que los motiva. Fuhrmann (1990), menciona que "los problemas por desacuerdos cotidianos acerca de la ropa, los horarios de los hijos, el uso del automóvil, las tareas escolares, los deberes de hogar, las citas y la independencia", son los factores que causan desavenencias entre los padres y los hijos adolescentes.

Es evidente por lo tanto, la existencia de conflictos entre ambos, pero queda la duda acerca de la gravedad de dichos conflictos y sobre todo acerca de sus efectos posteriores. Sin embargo, Powell (1981, p 312) menciona que se puede afirmar que a los adolescentes, les preocupan menos los conflictos que a los adultos, "les consideran como parte del proceso de crecimiento, necesarios para la adquisición de la independencia".

### ***La escuela y el adolescente***

En general se le exigen pocas cosas al adolescente, ya que requiere de un largo período de dependencia que se juzga como imprescindible para recibir preparación técnica y profesional.

El papel de la escuela media como agente de servicio, es lograr el desarrollo adecuado del adolescente en cuanto a la adaptación social, Grinder (1989) menciona al respecto que cumple cuatro funciones de socialización; sirve a los padres suministrándoles

alivio del cuidado de sus hijos durante un promedio de 6 horas al día. En segundo lugar, la escuela sirve como modelo de formación de la personalidad del adolescente, corroboran virtudes y refuerzan la ética de la cultura actual a través de sus maestros y demás personal escolar. El tercero se refiere a la utilidad que tiene para discernir a los jóvenes según sus logros, otorgándoles determinada posición en el sistema social. Por último las escuelas ofrecen instrucción especial en ciencia, tecnología, bellas artes, humanidades etc.

Los padres esperan que la escuela auxilie al adolescente a enfrentarse ante las complejidades de la vida y que son importantes para abrirles oportunidades futuras de carrera, mientras que la sociedad en general considera que ha de conservar simultáneamente las tradiciones y fungir como agente de cambio social, sin dejar por ello de socializar a los adolescentes y de otorgarle conocimientos que le permitan ser productivo en el futuro.

El adolescente como alumno, ha de incorporarse a este sistema, con el convencimiento de que los objetivos perseguidos por la misma son importantes, sin embargo aunque muchos de ellos "presentan actitudes fuertes y positivas, otros se muestran apáticos y desinteresados, mostrando desdén, ya que consideran que su única motivación para aprender, es ir pasando o escapar del aburrimiento." (Grinder, 1989 p 447)

Aunque existen muchas variables por las que se ocasionan estas actitudes, en general, se puede considerar que esta varía positivamente debido a la relación alumno - maestro, que es un factor determinante del ambiente escolar y del salón de clase que puede percibir el adolescente. Es importante señalar entonces las diferentes bases de dicha relación.

Al investigar qué es lo que hace una clase agradable, Powell (1981), cuestionó a grupos de adolescentes encontrando como factores importantes para el ambiente del salón de clases los siguientes resultados:

1. Los métodos de enseñanza del maestro
2. La personalidad del profesor.
3. La confianza en los conocimientos del maestro.
4. Obtención de buenas calificaciones en el curso.
5. Asignaturas de corta duración
6. Ningún énfasis especial en la disciplina

Otros estudios han encontrado que los adolescentes prefieren " maestro cálidos, amistosos, que se involucren emocionalmente con los alumnos, confiados y seguros de sí, justos y que demuestren entusiasmo por su materia, colaboran con las diferentes actividades, mantienen el orden en la clase y dejan poca tarea". (Fuhrmann, 1990 pp 161-162) La misma autora menciona que los maestros sarcásticos, estrictos, moralistas, aburridos e inseguros demostraron ser los menos populares.

Estos hallazgos deben ser tomados en cuenta al realizar la selección de personal docente, así como al diseñar los programas de actualización y capacitación magisterial.

Con frecuencia los maestros se desmotivan por los bajos salarios, grupos muy numerosos, falta de interés y apoyo de los padres, materiales inadecuados, deficiente preparación previa de los estudiantes y muchos otros factores como se verá más adelante. Pero aún así, es necesario reconocer que el maestro tiene un profundo impacto sobre el adolescente, es capaz de motivar ó desanimar un mejor logro, de promover conductas aceptables o inaceptables y de propiciar actitudes negativas o positivas hacia el estudio y la vida en general. En suma el maestro es quien genera el ambiente apropiado para el desarrollo de habilidades, reconoce las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a los diferentes estilos de aprendizaje de los alumnos.

Además de las relaciones primordiales que establece con sus alumnos, el maestro también se relaciona con los padres de familia, "que se sienten con mayor libertad de criticar tanto a la escuela como a los maestros, y con frecuencia se establece una competencia entre ambos en donde él único perjudicado es el alumno " (Souza 1988 pp 13-14). Dentro de la preparación formal del maestro debe estar el entrenamiento en el manejo adecuado de las relaciones interpersonales que le permitan estrechar lazos de cooperación con los padres de familia y servir de enlace entre ellos y la escuela.

### 2.3 EL EDUCADOR

El educador después de la familia (padres o sustitutos) es el segundo miembro personal de la relación educativa. Debe poseer cierta madurez que le permite ayudar al educando, ejerciendo la función de modelo al que el alumno imitará y en quien esperará encontrar las cualidades propias del ideal educativo que se persiga.

La responsabilidad educativa del profesor es grande, dado que él mantiene contacto más prolongado, en la escuela, con el educando. "Y al igual que el educando pesa fundamental e insustituiblemente en la acción educativa." (Nérci 1985 p 107)

Nérci, menciona que el maestro de escuela media, desempeña un papel decisivo en la formación del adolescente que llega a éste nivel en una época difícil de su vida, en plena crisis pubertaria, en creciente desenvolvimiento intelectual y con toda la aspereza de su espíritu crítico.

Cómo se mencionó con anterioridad, las convenciones de orden social, moral e incluso religioso, se transforman en esta etapa desorientando al adolescente, que busca encontrarse a sí mismo como un ser independiente. Este necesita reconstruir su mundo de valores para poder actuar y participar de la vida social, por lo que la "importancia del



profesor de enseñanza media para auxiliar al adolescente en la superación de sus problemas, a fin de llevarlo a reconciliarse con el mundo, armonizándolo con la humanidad y con lo universal, para ayudarlo a vencer sus desajustes, preocupaciones, y lograr que se enfrente al futuro con esperanza, optimismo y valor", es fundamental. (Nérici 1990 p 108)

Las cualidades que debe tener un docente para el desempeño de sus funciones, según Nérici (1990 pp 109 - 112)son:

1. Capacidad de adaptación. El profesor debe partir del contacto con el alumno y su medio y llevarlo a realizarse de acuerdo con sus posibilidades y las necesidades sociales.

2. Equilibrio emotivo, cualidad que sin duda es indispensable en los profesores de educación media, ya que al ponerse en contacto con los adolescentes que de manera natural presentan dificultades emotivas, el educador debe presentar un comportamiento equilibrado y ponderado, de manera que inspire confianza en sus alumnos.

3. Capacidad intuitiva. La intuición permite que el profesor descubra sobre la base de indicios mínimos los estados de ánimo, y puede evitar ó controlar situaciones que podrían volverse desagradables, ofreciendo posibilidades de rápida y eficaz asistencia educacional.

4. Sentido del deber o responsabilidad que lleva a la compenetración con el trabajo que desarrolla el profesor, que lo obliga a un planeamiento y a una ejecución adecuada.

5. Capacidad de conducción. Es el liderazgo que ejerce el profesor, y que en el caso de los adolescentes que esperan que se les aclaren los caminos, y que se los guíe en su recorrido, debe ser un estilo democrático, que aclare, anime y estimule al adolescente a pensar por sí mismo, y a asumir la responsabilidad de sus actos y de su propia vida.

6. Amor al prójimo, que se relaciona con la voluntad de ser útil, de ayudar directamente a los demás. Con relación al profesor de educación media, este amor se puede traducirse en simpatía para con el adolescente, lo que no es fácil de lograr teniendo en cuenta que éste, por causa de los desajustes que presenta, termina incomodando al adulto. Sin embargo el profesor debe comprender las razones de su comportamiento estando dispuesto a ayudarlo.

7. Sinceridad. Toda acción, para educar, tiene que ser auténtica. El adolescente, posee como un "sexto sentido" para captar la sinceridad de aquellos que trabajan con él, y requiere percibir la coherencia entre lo que se le enseña y el profesor.

8. Interés científico, humanístico y estético ya que despierta al mundo del educando los valores de la cultura, el sentido científico, humanístico y estético, debe cuidar entonces, su cultura general, lo que le permitirá una mejor integración de los conocimientos.

9. Capacidad de aprehensión de lo general. En necesario que el profesor de educación media ofrezca la posibilidad de aprehender lo que hay de general en los hechos

particulares, a fin de ayudar al adolescente a liberarse de las limitaciones de lo particular, lo que influirá en el enriquecimiento de su personalidad y en la elaboración de los conceptos rectores de su vida, con una visión general.

10. Espíritu de justicia. Para poder captar mejor la confianza y la simpatía de sus alumnos, y estimular la práctica de la vida democrática de la escuela. Esta tiene que ser vista bajo dos aspectos: en el sentido de establecer normas iguales para todos, y en el sentido de ponderar las circunstancias personales que fundamentan el comportamiento del adolescente, de tal manera que los problemas de cada uno puedan ser comprendidos.

11. Disposición a escuchar con interés a sus alumnos y atenderlos cuando necesiten ayuda.

12. Empatía, que significa el estado en el que una persona se identifica en pensamiento y sentimiento con otra persona. Esta cualidad le permitirá orientar mejor la formación y ayudar al adolescente a superar sus dificultades, facilitando la comunicación entre ellos.

Postic (1978), menciona que la función de educador está estrechamente relacionada con su posición y pertenencia a un sistema institucional, quien define junto con la comunidad que lo integra el papel que juega dentro del contexto educativo. Esencialmente agrupa en dos funciones el quehacer del profesor: función monitoral, es decir que guía al alumno respecto a un aprendizaje, regula, informa y transmite los conocimientos a aprender. La segunda función es la de "despertar", el profesor ejerce una actividad mayeútica, estimula la búsqueda personal de los alumnos, intenta hacerlos acceder al conocimiento por sus propios medios, estimulándolos y ejerciendo el papel de facilitador en el desarrollo del potencial de cada educando.

Es obvio que los educadores difieren unos de otros atendiendo a las diferencias individuales de todos los seres humanos, por lo que podríamos asegurar, sin temor a equivocarnos, que existen diversas formas de ser en los maestros.

### ***Tipos de educadores.***

La trascendencia de estas funciones ha sido la causa de abundantes estudios sobre la personalidad del educador, formulando diversas tipologías, en un afán de comprender mejor las consecuencias que determinado educador puede tener sobre sus educandos.

A modo ilustrativo presentaremos algunas de las clasificaciones que se han realizado sobre las características personales y estilos pedagógicos con las que cuentan los profesores, que han permitido su agrupación.

Ferrández y Sarramona (1978) citan en su obra, la clasificación de los maestros realizada por algunos autores como Kerchensteiner (1934), quien consideraba que los maestros podía catalogarse como :

1. Solicitos; no dejan solos a los educandos, les resuelven sus problemas, rutinarios, tímidos, paternalistas en el ejercicio de la autoridad.

2. Indolentes; desdeñan participar en la tarea educativa, por comodidad dejan en total libertad al educando.

3. Ponderados; entre los dos anteriores dosifican libertad con autoridad según las circunstancias, preocupados por la imagen que presentan.

4. Natos, tiene el tacto necesario para adaptarse en cada momento a las necesidades y características de los educandos, hacen de la educación una obra de permanente entusiasmo.

Para Flitner (citado por Ferrández y Sarramona 1978) la autoridad y el amor, el ser y el comportamiento se unen en la personalidad del educador, por los que los clasifica en:

1. Social; predominan los motivos materiales, la autoridad se apoya en la conexión de lo natural, lo moral y lo espiritual del hombre.

2. Dominante; su autoridad descansa en la fuerza y habilidad personales, dándose este tipo de relación preferentemente con adolescentes y jóvenes.

3. Humanista; amor a lo espiritual, el amor pedagógico se hace en el afecto por las ideas.

4. Sacerdotal; el riesgo que amenaza al hombre es su salvación, lo que el educador experimenta para sí, y lo hace entregarse a los demás.

Desde un enfoque de la psicología clínica, Schraml (1971) clasifica a los educadores como:

1. Obsesivos, tienden al orden, el formalismo, espíritu de ahorro ( tacaño) y afirmaciones de sí mismo (terquedad).

2. Fálco se caracterizan por el deseo de invadir, configurar la personalidad del educando, sabe atraer y entusiasmar rápidamente, aunque le cuesta trabajo perseverar.

3. Oral depresivo, depende del afecto de los demás, del clima que se crea, por lo cual su única preocupación es hacerse querer y sus educandos aunque sea por medio de concesiones.

4. Narcisista, no tiene capacidad de establecer un auténtico contacto, sólo vive para sí mismo, y cuanto puedan hacer los educandos lo tiene como defensa personal.

Hernández Palacio ( 1982), hace un análisis sobre el maestro, citando una serie de características en las que debiera reflexionar el maestro que quiera ser un verdadero agente de cambio en la educación. Considera que no se debe perder de vista que un maestro es un ser humano con cualidades y defectos, limitaciones y problemas, pero es alguien que debe tener la capacidad de reconocerlos y saber controlar sus emociones, desde el momento de ingresar a su salón de clases, y ante todo debe saber disfrutar su vocación por la enseñanza.

Para ella existen cinco tipos de docentes:

1. El idealista que cree que el universo fue creado por una inteligencia y que todos los seres están en armonía con ésta. Su instrucción no es pasiva se mueve de los principios generales o teorías a las ideas que se llevan a la práctica y se viven.

2. El pragmático, quien busca la comprobación de cualquier teoría, exigiendo una evidencia material. Enseña al alumno a razonar y comprender, buscando la máxima exactitud en cualquier investigación y procura cultivar un escepticismo crítico en los estudiantes.

3. Autoritario, Es aquel que piensa que sólo los maestros conocen los hechos, criterio y organización de las materias y usan esto para crear un marco rígido de instrucción y exige la aceptación absoluta de su autoridad con sus educandos.

4. El auto-regulado asume que debe dejar sólo al educando y solamente interviene para ayudarlo si el alumno lo solicita. El aprendizaje se lleva a cabo cuando el estudiante lo quiere o lo desea.

5. Los democráticos buscan el criterio que beneficie más al mayor número de individuos, intentando que todos participen activamente y que las decisiones se hagan tomando en cuenta la opinión de cada integrante de la clase. El maestro demócrata acepta su papel de autoridad, sólo porque se lo confieren los alumnos, asume que el educando esta influenciado por la cultura que lo rodea, pero él a su vez también ejerce una influencia en la cultura en que vive.

A pesar de los diversos estudios tendientes a clasificar los tipos de educadores que pueden existir, no se debe perder de vista el importante papel que el educador tiene para el educando y aún para la sociedad, ya que es al profesor al que le corresponde la formación intelectual de niños y adolescentes, y es el encargado de transmitir aquellos conocimientos que los padres no pueden dar a sus hijos, además su papel no queda únicamente en el aspecto intelectual, sino que incluye aspectos fundamentales como guiar al alumno a la consciencia plena de su ser y de la sociedad en la que se encuentra inmerso, dándoles herramientas formativas y axiológicas que les permitan ser felices y productivos.

Es imposible que el profesor ciña permanentemente su labor al terreno puramente objetivo de la relación instructiva, dado su permanente contacto con un grupo de alumnos en plena edad de formación, como líder formal del grupo escolar, como delegado de la sociedad para garantizar la ordenada incorporación de futuras generaciones, y en definitiva, como persona humana con criterios propios, no puede sustraerse al influjo educativo que su actuación tiene en el grupo de alumnos que le han sido encomendados.

Dada la trascendencia de su tarea, algunos autores han analizado algunas de las cualidades que el educador debe poseer. Ferrández y Sarramona (1978) opinan que al profesor se le debe exigir al menos las dos siguientes cualidades:

1. Capacidad de conocimiento y adaptación personal al educando considerado individual y colectivamente, esto supone una personalidad equilibrada y madura donde converjan el carácter con los conocimientos psicosociales.

2. Capacidad y conocimientos didácticos para adaptar los contenidos instructivos y educativos a las necesidades y características del educando y la sociedad (formación técnica y didáctica)

Estas cualidades se pueden concluir por análisis del acto educativo en forma teórica y deductiva, ó partiendo del criterio del éxito profesional que supondría la vía inductiva, pudiendo ser de tres tipos: mediante el uso de pruebas psicológicas, por medio de la evaluación de los efectos producidos en el comportamiento de los alumnos y por medio de la observación directa de la conducta del profesor que se obtendría de sus alumnos, colegas u observadores especialmente entrenados.

Ryans (1960 , citado por Postlic, 1978 ) después de una vasta investigación proseguida durante seis años, y en dónde observó a más de 3000 profesores, percibe el comportamiento del profesor, como la resultante de los factores de situación que presenta aspectos generales y específicos en un momento dado y las características personales del sujeto que provienen de su personalidad y su experiencia.

Identifica, mediante el uso de cuestionarios que contenían una lista de 22 rasgos bipolares, las características de los profesores con comportamiento eficaz y con comportamiento ineficaz, agrupándolas en seis factores o tendencias;

1. Tendencia del profesor a ser comprensivo, democrata (contrario: duro, distante, autócrata) en las relaciones con los alumnos es amable, comprensivo, simpático y justo.

2. Tendencia a ser trabajador, metódico, responsable (contrarios: desorganizado, negligente) en la dirección de su clase. Representa un comportamiento responsable, controlado, definido, consistente y organizado.

3. Esta tendencia está relacionada con el comportamiento de los alumnos en lo referente a la participación y la actividad controlada que tenga el maestro del grupo, interesándose por los alumnos, ayudándoles, animándolos y controlándolos. Lo contrario sería la apatía, la dependencia y la falta de control de los alumnos.

4. Refleja la tendencia de un profesor a reaccionar, no a "convertirse" en un personaje. Se relaciona con rasgos como la vivacidad, el entusiasmo, la disponibilidad y también la impulsividad y la sensibilidad.

5. Se refiere a la tendencia a la originalidad, la adaptabilidad y la aptitud para estimular (contrarios: comportamientos apagados, rígido, estereotipado) del profesor. Su comportamiento tiene cualidades de imaginación, originalidad, da pruebas de tener recursos, se adapta a las situaciones, estimula.

6. Proviene de cualidades personales como la voz agradable, el encanto personal, la apariencia. Parece relacionarse con cualidades de actor manifestados por el educador.

La investigación de Ryans le permite deducir una serie de cualidades peculiares sobre los posibles rasgos de personalidad encontrados en los maestros eficaces, aunque hace notar que estas características no se dan conjuntamente en un sólo individuo, menciona que las tres primeras deben existir en un educador exitoso.

1. Calor y afabilidad
2. Organización , sistemático
3. Originalidad
4. Interés por lo humano, apertura hacia los demás.
5. Académicamente destacado
6. Permisividad por las ideas ajenas
7. Compromiso con su labor, vocación
8. Ajuste emocional
9. Capacidad de expresión oral
10. Sinceridad
11. Juicio lógico

El perfil ideal que debe tener un maestro para Hernández Palacio (1982), debe formar parte de su labor y sus objetivos:

1. Un maestro es un instructor que debe saber transmitir conocimientos, ideas y cultura, asimismo debe analizar el contenido, el propósito y la aplicación de su enseñanza, lo que le permitirá ser un autoridad reconocida por sus conocimientos y aptitudes.

2. El maestro es un agente motivador, debe lograr que sus alumnos sientan que obtendrán satisfacción por sus estudios y saber entusiasmarlos por ellos.

3. El maestro debe ser un modelo ejemplar para los educandos, no puede exigir aquello que él no tiene, debe estar consciente de su responsabilidad en cuanto a ser la causa que produce los resultados esperados por los alumnos.

4. Una misión del maestro es despertar y crear consciencia en cada alumno sobre su importancia individual, de vivir, de ser y la consciencia de pertenencia a una sociedad.

5. El maestro debe amar su profesión, la sabiduría y la verdad, amar a la humanidad y principalmente a la niñez y a la juventud, lo que le permitirá admirar la fuerza y la pasión de la juventud, respetando su ingenuidad y guiar con comprensión, con amistad, a encontrar la ruta que lleve a sus educandos a la felicidad y al éxito.

6. El maestro debe ser respetuoso, considerar la dignidad y sentimientos de sus alumnos, encontrar el valor de cada persona y los derechos que tienen cada uno de sus educandos como seres libres y pensantes.

7. Debe ser alguien que enriquece la vida de todos los individuos que entran en contacto con él, combate la ignorancia y pone en guardia a sus alumnos contra la superstición, la tiranía y el miedo. Estimula las mentes y los corazones hacia el esfuerzo creativo social e individual, desarrolla en cada alumno su potencial al máximo.

8. El maestro es siempre un mediador entre ideas y acción, un puente que conecta el pasado con el presente y que proyecta para el futuro; un eslabón que une a una generación con otra, un medio de comprensión entre individuos con ideologías o creencias opuestas.

Larroyo (1980), menciona que los profesores de educación media son especializados en una asignatura o un grupo de asignaturas afines, y este tipo de educador no sólo requiere ser un hombre con aptitudes pedagógicas, aunadas a las aspiraciones que constituyen la vocación magisterial, sino que ha de poseer una cultura apropiada, y una formación profesional. Por cultura comprende el conjunto de conocimientos y experiencias que ha de tener el maestro sobre lo que debe enseñar. Por formación pedagógica, entiende la capacidad del maestro para enseñar bien lo que sabe, formar sus hábitos, sus maneras, sus condiciones de carácter para gobernar y dirigir sus grupos, sostener su disciplina, y para hacerse querer y respetar por sus alumnos.

La necesidad de éstas dos condiciones, menciona Larroyo (1980 p 151) que proviene de la propia función que el maestro está llamado a realizar "... la misión del maestro es enseñar a los alumnos, educarlos e instruirlos. Para enseñar una cosa lo primero que se necesita es conocerla bien, . . . cuanto más sepa una cosa, tanto mejor la sabrá enseñar. . . pero algo que es primordial es su preparación pedagógica, el saber enseñar." Debido a ésta importante misión recomienda elegir al hombre adecuado para realizar la faena educativa con eficiencia, debiendo tomar en cuenta para ello: la apariencia del candidato, lo referente al temperamento y sensibilidad, las actitudes intelectuales, sus cualidades morales y sus actitudes sociales, para el trabajo que desarrollará con sus alumnos adolescentes.

Para Nérici (1985 pp 122 -123) el profesor debe ser un educador, es decir un orientador, por lo que es preciso fundamentalmente, conocer la realidad de los alumnos y tener conciencia de los objetivos que deben ser alcanzados. Un educador de educación media, "procura comprender, ayudar y orientar al adolescente en su realidad biopsicosocial; desciende hasta él e intenta llevarlo a realizarse de la manera menos conflictiva posible, . . . educador, es el que se hace amigo de sus alumnos, a fin de ayudarlos en sus deficiencias y flaquezas . . . orienta por la convicción, por la persuasión, . . . es amigo de la didáctica, para atender las exigencias científicas de la educación . . . preocupándose constantemente por las técnicas de enseñanza que ofrezcan mejores resultados y se ajusten más a la realidad de sus alumnos . . . debe mejorar su acción

didáctica pensando que lucha con la materia prima humana. Debe convencerse de que le son fiadas almas inmaduras que persiguen un destino cuyas claves se encuentran en sus manos; almas que necesitan dedicación, atención, respeto, amor y sobre todo orientación, para realizarse plenamente."

#### ***La deformación profesional del docente.***

Cómo se ha visto, existe un gran número de investigaciones tendientes a buscar las cualidades que han de tener los profesores eficaces, mientras que el educador en general ha de luchar constantemente por no dejarse arrastrar por cualquiera de las posibles causas que generan su posible deformación profesional.

Para Ferrandez y Sarramona (2978 pp 187 - 189) las principales causas de deformación son las siguientes:

1. El profesor se ve obligado a actuar bajo la mirada vigilante de la familia y la sociedad, que han delegado en él sus obligaciones educativas y le otorgan una imagen idealizada de lo que consideran debería ser su conducta y personalidad.

2. El profesor se halla solo frente a un grupo integrado por individuos de los cuales está claramente distanciado por la edad (niveles básico y medio), lo que le ocasiona que se sienta fatigado por el esfuerzo constante de adaptación que requiere.

3. La permanente insatisfacción de no poder comprobar, de manera inmediata y exacta, los resultados de su labor, ya que prefieren mantenerse en el nivel instructivo, en vez de penetrar en los terrenos educativos.

4. La profesión docente ofrece pocos atractivos socio - económicos, por esta causa, la profesión que debe ser la base de todas las demás se reserva a una alta proporción de candidatos de segunda fila, fracasados en otros menesteres o sin valor para afrontar otros estudios de mayor dificultad. La escasez de profesorado debidamente calificado, es un fenómeno mundial, debido a la baja consideración y retribución económica en comparación con otras actividades.

5. La poca estimulación que el profesor tiene para su actualización pedagógica y cultural, provoca fácilmente rutina y anquilosamiento. La enseñanza actual debe de proveer amplios conocimientos psicológicos, pedagógicos, sociológicos y culturales que hagan de la enseñanza una tarea eficaz y actualizada, pero por desgracia, cuando el docente tiene la oportunidad de hacerlo, muchas veces lo emplea como un medio para alcanzar cargos directivos y evadirse de la tarea docente.

#### ***Defensas y satisfacciones de la profesión docente.***

A pesar de lo anterior, el profesor tiene a su alcance ciertos mecanismos de ayuda para defender su imagen personal frente a la presión que ejercen los demás sobre su



actuación y su personalidad en general. Las defensas que utiliza según Ferrandez y Sarramona (1985 p 189) estriban especialmente en:

1. Evitar el enfrentamiento con las críticas y reflexiones de los alumnos y refugiarse en el principio de autoridad.
2. Rechazar o disminuir la comunicación con los alumnos que no manifiestan aprecio por su profesor, mientras que refuerzan los lazos con los que confirman su imagen idealizada.
3. Despersonalizar al alumno hasta considerarlo un simple objeto que recibe enseñanza, con ello llega a la persuasión de que un niño o un adolescente no tienen un criterio válido propio.
4. Tendencia a disminuir el número de alumnos, como recurso para ser sometido a las mínimas observaciones posibles.

Sin embargo, aún existe un elevado número de personas con verdadera dedicación en la enseñanza, que encuentran gratificación en la nobleza de la función encomendada. Así como en el afecto de sus educandos y los resultados positivos de las tareas docentes que les permiten perseverar en su función, mejorándola y compenetrándose positivamente en ella.

En este capítulo se han analizado; la educación, las características del educando y las influencias del docente en el proceso educativo. Las cualidades con las que requieren contar los educadores para llevar a cabo su misión con éxito, así como la dificultad para encontrar educadores que cuenten con vocación y características personales idóneas que permitan el logro de los objetivos de la educación media.

Se hace por tal motivo, imprescindible que las instituciones educativas cuenten un proceso de reclutamiento y selección de personal, que facilite la labor de encontrar entre el gran número de individuos que consideran que cuentan con aptitudes para la docencia, aquellos elementos que tengan un perfil adecuado para dedicarse a la formación del adolescente, y colaborar para que puedan en su futuro sean personas positivas, productivas, responsables y eficientes en todas las esferas de su vida.

## 2.4 ADMISIÓN Y EMPLEO.

Toda organización independientemente del giro que tenga requiere de una estructura y una finalidad, y uno de los factores imprescindibles para su funcionamiento es el elemento humano, "que es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores, ya que éstos son operados por los hombres." (Reyes Ponce 1990 p. 21)

Una organización no es estática, Blum y Naylor (1992), mencionan que es un sistema dinámico, en el que existe un continuo cambio por efecto de la tecnología, de los sistemas de trabajo, de demanda y otras muchas variables. Para ajustarse a dichos cambios, lo que se requiere es más movilidad, tanto económica, como social y ocupacional entre los administradores y los empleados.

Una organización educativa, como lo es el Colegio Francés Hidalgo (C.F.H.), tiene una finalidad, posee una estructura y es un sistema dinámico que busca satisfacer las necesidades planteadas por la nación y por sus usuarios con excelencia.

El C.F.H., es una organización de servicio, en donde los recursos humanos son el área de mayor relevancia, ya que en forma definitiva el éxito que pueda alcanzar, estará determinado por la riqueza que se tenga en los recursos humanos con que se cuente.

Entre otras muchas funciones de servicio que tiene a su a su cargo el Departamento de Recursos Humanos, una de las primordiales, es el de buscar y escoger los mejores candidatos recomendándolos para los puestos requeridos, acordes a las características de las personas y sin perder de vista las necesidades institucionales.

La mayoría de los autores en materia de personal menciona las siguientes etapas generales para la admisión. (Arias Galicia, Amáro Guzmán, Reyes Ponce 1990)

- 1) Reclutamiento: hace de una "persona extraña" un candidato.
- 2) Selección: procedimiento para localizar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, realizándose para este fin una evaluación para determinar si cumple con los requerimientos del puesto.
- 3) Contratación: hace del buen candidato un empleado.
- 4) Inducción: la integración del empleado en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la institución en general.

### **RECLUTAMIENTO**

Es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa en el momento oportuno, implica una serie de pasos, y debe considerar los objetivos y estructura de la organización, así como los aspectos legales mencionados en la Ley Federal del Trabajo.

Antes de iniciar propiamente la fase de reclutamiento habrá que analizar cuales son los requisitos que la empresa determina en las políticas que en materia de personal se tienen, supeditados a las condiciones de la empresa, su giro y sus objetivos.

La necesidad de reclutar puede surgir cuando se requiere cubrir puestos con una preparación específica, o bien cuando por circunstancias internas o externas a la organización existe una rotación constante de personal.

El proceso de reclutamiento se inicia al recibir el Departamento de Personal una requisición que contiene los datos deseados del candidato, primordialmente en cuanto a las características de preparación académica, experiencia, disponibilidad de horarios, conteniendo así mismo una pequeña descripción de las funciones genéricas que realizará, junto con las habilidades que el departamento solicitante considera necesarias para cubrir el puesto. Sin embargo podríamos considerar que el reclutamiento es continuo en la mayoría de las instituciones, debido a las constantes solicitudes de aspirantes que acuden en busca de empleo. Las etapas de crisis económica como la que actualmente atraviesa el país, la falta de fuentes de trabajo, generan un aumento de personas en busca de diversas opciones que les permitan obtener un empleo.

La requisición de personal, permite la elaboración de un perfil psicológico del puesto vacante, en cuanto al área intelectual, de personalidad y habilidades con las que debe contar el candidato, lo que a su vez deja efectuar una adecuada selección de los medios y fuentes de reclutamiento que permitan hacer llegar a personas, con características deseables a la empresa.

Para la obtención de personal como se mencionó en el párrafo anterior, se utilizan las fuentes de reclutamiento o abastecimiento. Estas son los lugares específicos a donde se recurre para localizar individuos con las características requeridas, y son de dos tipos: fuentes internas y las fuentes externas. Las primeras son aquellas que encontramos dentro de la misma institución como los mismos trabajadores con características que permitan promoverlos ó reubicarlos, cartera de personal, recomendados ó familiares de trabajadores.

Las ventajas que reportan estas fuentes de reclutamiento estimulan la superación del empleado ya que crea oportunidades de promoción, lo que coadyuva al incremento de la moral en el trabajo, aunque también existen ciertas desventajas como el que si los empleados tienden a competir sólo entre sus compañeros y no con ninguna persona de afuera para lograr ascensos, la calidad del desempeño del trabajo puede deteriorarse, y cuando se tiene la participación de personal nuevo este puede enriquecer o innovar los sistemas de trabajo. (Amaro Guzmán, 1990)

Arias Galicia (1990) menciona que cuando se trata de familiares o recomendados de los mismos trabajadores, existe la tendencia de que los empleados traigan a personas eficientes.

Las fuentes externas de reclutamiento son las utilizadas cuando no se cuenta con elementos internos para ocupar las vacantes necesarias, o cuando la institución determina que se contrate personal nuevo. Éstas pueden ser las instituciones educativas, asociaciones profesionales, agencias de colocación ó los candidatos que se presentan espontáneamente a la empresa ofreciendo sus servicios.

Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, además de las fuentes, se requiere de los medios de reclutamiento, o medios de difusión que permitan dar a conocer la existencia de un puesto vacante. Los más utilizados son los anuncios de periódico, donde se puede especificar los requisitos con los que debe contar el personal al cual se dirige el anuncio. También se puede utilizar anuncios en radio o televisión, intercambio con otras instituciones y boletines en zonas aledañas.

El periódico, según algunos autores puede ser el medio pertinente cuando se trata de seleccionar individuos con características muy específicas de estudios o experiencia laboral en alguna área determinada, ya que permite especificar los requisitos indispensables que deben cubrir, así como las condiciones de horario o lugar de residencia si fuera el caso, mismos que se le exigirán a la hora de establecer la cita correspondiente con la institución que requiera de sus servicios.

### **SELECCION DE PERSONAL**

El proceso de reclutamiento concluye con la presentación por parte de los candidatos de la solicitud de empleo, y se inicia, con la evaluación de dichas solicitudes el proceso de selección de personal.

Las etapas más usuales, y la secuencia en que suele emplearse el conjunto de medios técnicos, encaminados a "encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado", (Grados, E. 1988 p.179) son las siguientes :

1. Solicitud
2. Entrevista Inicial
3. Evaluación Técnica
4. Evaluación Psicológica
5. Encuesta socioeconómica
6. Entrevista de Selección
7. Examen Médico
8. Conclusión
9. Decisión

## 10. Contratación

A continuación se explicará brevemente cada una de estas etapas:

**Solicitud de empleo.** Reyes Ponce ( 1990), considera que es la base del proceso de selección, ya que conforma la cabeza del expediente del empleado.

La solicitud es un cuestionario debidamente estructurado que debe de ser útil a la empresa y que va de acuerdo con sus políticas y necesidades, aunque no existe una forma estándar ideal, la mayoría de ellas abarcan básicamente los siguientes rubros:

a) Datos personales, que son los generales del solicitante, y nos proporcionan conocimientos específicos de las personas como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, IMSS, Registro Federal de Causantes.

b) Datos Familiares, son aquellos que nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar, como nombres, edades y ocupaciones de la esposa e hijos de los solicitantes, el número de dependientes económicos, etc.

c) Datos Escolares, se relacionan con el desarrollo académico del candidato, permite conocer el nivel y tipo de estudios con que cuenta, las instituciones educativas en donde las llevo acabo y las fechas en que los efectuó.

d) Antecedentes de Trabajo, proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una experiencia profesional, técnica ó de mano de obra, el tiempo en el que estuvo laborando, sueldos percibidos, causas de renuncia, nombre de jefes anteriores, nivel ocupacional, etc.

e) Datos Generales, es la información que puede ser de utilidad para la empresa y que esta relacionada con sus políticas y necesidades. Algunas instituciones prefieren obtener estos datos en la entrevista, sin embargo dependiendo de las políticas que se tengan en algunas otras los datos que se tiene son la disponibilidad de horarios y para inicio de labores, planes a corto y largo plazo, sueldo deseado, etc.

**Entrevista inicial de selección.** Tiene como finalidad tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de la conducta del mismo, permite detectar de manera gruesa y en un mínimo de tiempo los aspectos mas ostensibles del candidato y su relación con los requisitos del puesto.

"La entrevista es una técnica que permite hacer inferencias acerca de la dotación y utilización de los recursos intelectuales, otorgando datos que actúan como criterios externos para fundamentarlos y compararlos con los que proporcionan las pruebas psicológicas." (Rivera, Esquivel y Lucio, 1987 p 31)

Acevedo y López (1990), mencionan que la entrevista de selección es un recurso indispensable, por la cantidad de información potencial de que nos provee, principalmente, distintos aspectos humanos que podemos evaluar y conocer, ya que permite relacionarse personalmente con los candidatos lo que proporciona aspectos como dicción, presencia, limpieza, seguridad de movimientos etc. Además de que mediante ella se le ofrece al candidato la oportunidad de aclarar sus dudas sobre el trabajo que desempeñará, la empresa, el salario etc.

Con esta información se puede seleccionar a aquellos candidatos que resulten en apariencia mas acordes al tipo de personal que se necesita para que continúen con las siguientes fases del proceso. Así mismo permite descartar a aquellos candidatos que no son viables al puesto o a la organización.

Sin embargo, este tipo de entrevista de selección, es la más difícil de estructurar psicológicamente, Nahoum (1990), menciona que desde su objetivo que consiste en satisfacer primeramente las necesidades de la institución dejando en un segundo término los intereses del candidato, aunque éstos sepan que algunos de ellos serán eliminados y otros obtendrán el empleo, hace difícil la cooperación en la entrevista, ya que se deben superar resistencias importantes por parte del candidato, lo que ha originado que muchos autores la consideren poco útil, en el proceso de selección.

Sin embargo Nahoum (1990), considera que puede ser muy útil, siempre y cuando el entrevistador se encuentre debidamente capacitado para llevarla a cabo debido a que el aspirante ha pasado por diferentes medios formadores de la personalidad, ha constituido perspectivas de vida, hábitos de trabajo, ha demostrado madurez o actitudes de dependencia con respecto al medio de vida, tiene necesidades culturales o sociales más o menos afirmadas, etc., El psicólogo profesional sabrá, con toda la prudencia necesaria, interrogar e interpretar los hechos y actitudes recogidos en función de conocimientos que haya adquirido en el curso de su propia formación profesional.

La utilización de la entrevista depende directamente del ámbito social en el cual se desarrolla, de su objetivo y su contenido. Nahoum refiere que en cuanto al primer aspecto, el candidato hará lo posible por "triunfar" presentándose en la forma más favorable. En cuanto al objetivo en el caso de la entrevista de selección, será solo apreciar la adecuación de los aspirantes a los puestos disponible, es decir a formar ciertas impresiones, conduciéndola a los temas relevantes, sugiriendo cuatro temas :

1) Historia profesional, la mejor indicación de lo que un individuo puede hacer en el futuro es lo que en el pasado hizo con éxito. Debiendo también examinar la formación escolar del sujeto y los esfuerzos de cultura personal realizados desde que inicio su vida laboral. Permite apreciar a su vez si la presentación del candidato y su habilidad para ello, son convenientes para el puesto.

2) Historia familiar, que nos permitirá conocer su relaciones con los demás miembros de la familia, así como las facilidades que la misma le ha otorgado en cuanto a motivación para el estudio, ambición, educación y cultura.

3) Historia social, sus relaciones sociales y la sociabilidad que presenta, así como el medio sociocultural en que el individuo se desarrolla.

4) Historia personal en lo referente a las motivaciones para un trabajo permanente, ambición de desarrollo, procesos del pensamiento y la organización conceptual.

La entrevista de selección para Acevedo y López (1990), después de haber establecido un adecuada atmósfera de armonía y mutua comunicación entre el entrevistador y el candidato, se inicia la fase de recabar información, y citan los siguientes tópicos a discutir:

1) Historia personal; se refiere a la historia particular del candidato, que es determinante para su futuro comportamiento, ya que no se puede cambiar fácilmente los patrones de conducta que fueron asimilados durante su formación. Lo importante de éste rubro, es lo referente a las condiciones económicas, sociales y emocionales en las cuales el sujeto creció y se desarrolló. También interesa conocer su tipo de relaciones familiares con los padres o miembros muy cercanos a él. Dicha información nos permitirá conocer la visión que el individuo tiene sobre sí mismo y sobre la gente con la que convive cotidianamente, dando indicadores sobre la personalidad del sujeto que permitirá junto con otras técnicas empleadas, prever posible conductas futuras.

2) Historia Académica; pretende conocer el tipo de escolaridad que posee el candidato, sus calificaciones, su relación con los diversos escuelas en las que curso, sus éxitos o fracasos académicos etc. Aunque , ésta información no es un parámetro real para medir la habilidad o inhabilidad del sujeto en el desempeño de determinada tarea, en el caso del docente de educación media, forma parte de los requisitos esenciales con los que el futuro maestro debe contar.

3) Historia laboral; al igual que la mayoría de los autores que se relacionan de alguna manera con la entrevista de selección, López y Acevedo (1990) mencionan que esta área en particular da la mejor oportunidad para predecir cuál será el futuro desempeño que el candidato tendrá en el puesto de trabajo que se le ofrece. Se debe explorar la competencia técnica o profesional del sujeto, el nivel de responsabilidad y habilidad adquiridas en los trabajos previos, su posición y salarios alcanzados progresivamente, y las razones por las que abandonó tales trabajos. Permite conocer la estabilidad o inestabilidad del sujeto, sus ambiciones, su forma de relación y adaptación a las diferentes instituciones en las que haya trabajado.

4) Salud; aunque para éstos aspectos se tiene el examen médico, la entrevista en ésta área en particular, nos permite, conocer muy genéricamente cuales son las enfermedades que ha sufrido, los accidentes, y operaciones que se le han practicado, así se tendrá información sobre el cuidado que tiene el candidato de si mismo, o bien nos permitirá conocer si su estado de salud no ha reflejado situaciones incapacitantes en el desempeño de sus trabajos anteriores. Dicha información será constatada en el examen médico.

5) Tiempo libre; el conocer en que ocupa su tiempo libre el candidato, es un buen reflejo de su carácter, pero se debe tener en cuenta que no se debe invadir su mundo íntimo, sino el tratar de conocer su vida social.

6) Planes futuros; permite obtener información sobre las perspectivas que tiene el sujeto con respecto a sí mismo, no sólo en las áreas de trabajo, sino también en cualquier otra área de su realización personal.

**Evaluación Técnica.** Para desempeñar un puesto en forma adecuada, se requiere contar con ciertos conocimientos adquiridos en algún plantel educativo, y en algunos puestos mediante la experiencia lograda en algún empleo anterior.

Arias Gajicia (1990) y Grados (1990), mencionan que son pruebas de conocimientos que deben de ser valoradas por instrumentos adecuados, creados en el departamento de personal.

En algunas instituciones como el C.F.H. la evaluación técnica es preparada en coordinación con las áreas académicas solicitantes, e incluso aplicada por su personal ya que se considera que el candidato además de contar con conocimientos indispensables para la realización del puesto, requiere contar con una serie de habilidades para garantizar el buen desempeño de sus funciones. ( La forma de llevarlo a cabo será analizada en el capítulo de Procedimiento, fase 4.)

De manera general la evaluación técnica se aplica antes de la evaluación psicológica, ya que la empresa ahorra tiempo y costo al no continuar con las siguientes fases si el candidato no supera dicha evaluación.

Los resultados de dicha evaluación permiten a su vez poder contar con un mayor número de elementos para elegir con mas eficiencia al candidato que ocupará la plaza vacante, además de otorgarle al candidato el conocimiento del medio en el que se desenvolverá en caso de ser seleccionado.

**Evaluación psicológica.** Una vez que los candidatos cumplen satisfactoriamente las fases anteriores, se procede a la evaluación psicométrica que permitirá ayudar a distinguir en los candidatos sus aptitudes, inteligencia y rasgos de personalidad, para



seleccionar al elemento humano más eficiente, para el desarrollo de las actividades de la empresa en el logro de sus objetivos.

Rivera Soler, (1988) menciona que antes de utilizarlas en el medio empresarial se deberán considerar los siguientes aspectos:

a) La evaluación psicométrica no es un medio eficaz para resolver todos los problemas de la selección de personal.

b) Su uso no corrige los resultados de la mala dirección, ni los descuidos de la supervisión.

c) No deberán suponerse los resultados de los exámenes como perfectos e infalibles.

d) Su utilización debe verse como una fuente de reducción de deficiencias al permitir conocer el perfil psicológico del candidato.

e) No debe criticarse porque hubiese permitido la admisión de algunos empleados ineficaces, se le debe juzgar en función de si selecciona o no, menos empleados incapaces que la técnica que se usaba anteriormente.

Un examen de admisión de esta naturaleza consiste en "una prueba o un conjunto de éstas, cuya finalidad es la de conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras, para mensurar aspectos del individuo a quien se aplican, tales como : la personalidad, la inteligencia, los conocimientos o las aptitudes, con el objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación a un organismo al que ha solicitado su ingreso, o al que tenga interés en pertenecer" (Rivera Soler, 1988 p.75).

Los exámenes psicométricos tratan de evaluar la capacidad humana, señalando la idoneidad de una persona para desempeñar una función determinada y su posible conducta futura" (Amaro Guzmán 1990, p. 225 ) Para Grados (1990), la evaluación psicométrica es la fase de mayor importancia del proceso de selección, ya que en ella se reunirán los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato obtenidos de una batería psicométrica que incluye tres aspectos básicos; inteligencia, habilidades y personalidad. Arias Galicia (1990) menciona que la valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como e su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo son las áreas que debe incluir la evaluación psicométrica, y que ésta debe de ser aplicada por psicólogos y que se debe considerar siempre la validez, confiabilidad y estandarización de las pruebas que se han de aplicar.

El objetivo de un examen psicométrico es el de servir como instrumento de medida, y como se mencionó, debe tener una serie de cualidades:

1. Validez.- Es la cualidad por la que un test mide lo que pretende medir, a través de la cual sus estímulos o reactivos están estrechamente relacionados con la función o conducta que se pretende evaluar.

2. Confiabilidad o consistencia.- Se refiere a que puede ser varias veces aplicada a un mismo sujeto en circunstancias similares, obteniendo resultados análogos.

3. Estandarización.- Entendida como la uniformidad de los reactivos que conforman una prueba psicológica, y debe de haber sido contrastado y verificado en un gran número de sujetos.

En el caso el C.F.H., la batería psicométrica aplicada consta de las siguientes pruebas:

a.- Autobiografía

b.- Test de Matrices progresivas de Raven, ó Escala de Inteligencia de Weschler para adultos (WAIS)

c.- Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota (MMPI)

d.- Test de Frases Incompletas para la Industria (FIGS)

Los anteriores instrumentos nos permiten obtener información en las siguientes áreas:

- Área intelectual

- Características del pensamiento y contacto con la realidad

- Área afectiva: tono afectivo, demanda y expresión de afecto, características del control de impulsos, auto concepto y relaciones interpersonales.

-Capacidad de insight, entre otras.

**AUTOBIOGRAFIA.**- es una técnica que proporciona libertad de seleccionar, entre las experiencias de la vida, aquellas que para el sujeto son más significativas y expresarlas gráficamente. La claridad de las ideas expuestas y la forma en que las organiza dan idea de la utilización de los recursos intelectuales, así como el conocer las diversas emociones asociadas a distintas experiencias de la vida, además del tono afectivo presente. De la extensión del relato se infiere la cantidad de riqueza tanto en la utilización del lenguaje como en las experiencias de vida. (Rivera, Essquivel y Lucio 1987)

**TEST DE MATRICES PROGRESIVAS DE RAVEN.**- Se le puede describir como un test de matices ( formas o relaciones ) lacunarias y es un test destinado a medir la capacidad intelectual, exige la comparación de formas y el razonamiento por analogía, con independencia de los conocimientos adquiridos, e informa acerca de la capacidad presente del examinado para la actividad intelectual en el sentido de su más alta claridad de pensamiento en condiciones de disponer de un tiempo limitado.

Utiliza una serie de figuras abstractas ( geométricas ) incompletas llamadas matrices, cada una de estas figuras implica un patrón del pensamiento incompleto. Integra una escala de matrices en orden de complejidad creciente construida de tal forma que permita

revisar en la forma mas completa posible los sistemas de pensamiento del desarrollo intelectual. La tarea interna que debe realizar el sujeto es de un test perceptual, de observación, comparación y razonamiento analógico. RAVEN ( 1990) considera que la totalidad de sus ítems entraña problemas analíticos de educación de relaciones y correlaciones, distinguiéndose dos grandes grupos de problemas las veinticuatro primeras matrices ( series A y B ) son de tipo giestáltico, requiere de que el sujeto sea capaz de percibir las semejanzas, diferencias, simetría y continuidad de las partes en relación con la estructura o forma del todo. Las treinta y seis últimas matrices ( series C, D y E ) son sistemas de relaciones que plantean problemas de razonamiento y exigen operaciones analíticas de educación de relaciones y correlatos, esto es de pensar y discernimiento. El test RAVEN busca medir el factor G, que es un factor cuantitativo de la inteligencia, o sea el factor común y fundamental de todas las funciones cognoscitivas del mismo individuo, conocido en la práctica como " inteligencia general ".

**WAIS.-** Nos ofrece datos sobre el aspecto intelectual del sujeto, se obtiene una medida cuantitativa de la Inteligencia en términos de Cociente Intelectual, además del rendimiento en diferentes funciones intelectuales a través de los subtests que integran la prueba. La comparación entre los puntajes de la escala verbal y la escala de ejecución, el análisis de las funciones implicadas en cada uno de los 11 subtests que componen la prueba, nos permite hacer inferencias sobre la utilización de éstos recursos en la adaptación del individuo a su ambiente.

En función de las características intelectuales, el sujeto intentará adaptarse a diferentes ambientes y situaciones y conformará diversos modelos de acción que le permitan manejar y hacer uso adecuado de los estímulos externos para la consecución de sus metas.

Partiendo del supuesto de que el rendimiento intelectual del individuo está ligado a su comportamiento y a su forma de aprehender la realidad y adaptarse a su ambiente, por considerarse esto una expresión de su personalidad, los conceptos de personalidad e inteligencia se encuentran estrechamente unidos. (Rivera, Esquivel y Lucio 1987)

El objetivo primordial de esta prueba como ya se menciona es de evaluar los procesos intelectuales divididos en un grupo de seis subescalas verbales y cinco subescalas de ejecución, Zimmerman y J.M.Woo-Sam (1989), sugieren además de la interpretación de un coeficiente intelectual una interpretación clínica de cada uno de los componentes de las subescalas :

**Información :** Contiene veintinueve reactivos que el sujeto debe responder, los elementos de medida cubren un amplio espectro de datos, desde aquellos hechos básicos super aprendidos, hasta conocimientos que solo pueden ser adquiridos a través de un

aprendizaje sistemático, tanto de tipo formal como informal. La adquisición y retención de tales datos generales de información parasen tener como componentes importantes la curiosidad y la receptividad a estímulos mentales.

El aspecto básico de esta prueba es la evaluación de la cantidad de información denominada general que el sujeto a tomado de su ambiente circundante así como indicadores sobre la memoria a largo plazo o remota y puede ser considerado como un buen índice de aquellos aspectos de inteligencia que dan importancia a la adquisición de dicha información para realizar una conducta eficaz.

**Comprensión** : Contiene quince elementos que el sujeto debe de interpretar y solucionar, evalúa el grado en que el sujeto a sido capaz de apreciar acertadamente una muestra de su experiencia pasada y de aplicarla a las situaciones sociales cotidianas, así como el grado de internalización de la cultura particularmente en la esfera de los juicios morales o éticos. Se apoya en una hipótesis básica : Uno de los elementos de importantes de la conducta inteligente es la capacidad para analizar y justificar las razones de ciertas costumbres y para actuar, confiadamente, de conformidad con ellas integrando las experiencias de la vida cotidiana y la educación formal para propagar aquellas conductas socialmente deseables.

**Aritmética** : Esta constituida por catorce elementos matemáticos con tiempo limitado. La comprensión del concepto abstracto del número es un índice del desarrollo intelectual cognitivo, por lo que la prueba de aritmética puede esclarecer este aspecto del desarrollo intelectual y como se relaciona con los factores no cognitivos con la atención y la concentración. Implica también la situación " búsqueda de solución " que permite al sujeto abstraer la operación u operaciones numéricas del problema matriz que supone estas operaciones. Por otra parte se define también como una medida de un factor de concentración y de resistencia a la distracción y da indicaciones sobre la memoria y concentración del sujeto ya que el éxito de la tarea implica una atención meticulosa.

**Semejanzas** : Contiene trece elementos formados por parejas de palabras en donde el sujeto debe descubrir las semejanzas. Los principios de esta prueba se apoyan en el grado en que el sujeto ha asimilado las semejanzas y diferencias de los objetos, hechos o ideas que le rodean y en si habilidad para ordenar y clasificar las semejanzas. Exige la memoria, la comprensión y la capacidad de pensamiento asociativo. Los primeros elementos son en principio conocidos y evocan casi mecánicamente asociaciones previamente aprendidas, conforme aumentan su dificultad implican un juicio conceptual ya que ponen en ejercicio la cualidad o nivel de los procesos intelectuales para separar las características esenciales de las que no lo son, por lo que pueden revelar tendencias caracterológicas como la meticulosidad, ostentación o creatividad.

**Digitos** : Implica una tarea simple; la repetición oral de dos series de números o dígitos, nueve de los cuales están en orden directo y los otros ocho en orden inverso. Evalúa el recuerdo auditivo inmediato, así como la atención y la resistencia a la distracción y especialmente la resistencia a los procesos de pensamiento confuso y a los afectos poco comunes.

**Vocabulario** : Esta constituido por cuarenta palabras que el sujeto debe definir y se encuentran ordenadas según el índice de dificultad, se dispone de una lista con las palabras - elemento para que las lea mientras las presenta el examinador. La prueba de vocabulario es un reflejo de la educación y ambiente de los primeros años así como de la escolaridad y experiencias posteriores; señala la receptividad hacia nuevas ideas e informaciones y la capacidad para almacenarlas y reagruparlas asociativamente con arreglo a las exigencias de las ocasiones; por interferencia, pues revela la capacidad de clasificación y conceptualización lo que indica el grado de riqueza o pobreza de los procesos de pensamiento y del ambiente del sujeto.

**Claves** : Esta prueba exige que el sujeto complete unas casillas vacías con símbolos asociados con los dígitos 1 al 9, los símbolos están siempre visibles y presentan noventa elementos. Los aspectos explorados son la capacidad para aprender una tarea nada familiar así como la destreza viso-motora, el grado de persistencia en una tarea sin atractivo y su rapidez de ejecución.

**Figuras Incompletas** : Consta de veintidós dibujos impresos en tarjetas. en cada uno de los cuales existe la omisión de una de sus partes significativas. Se pueden obtener valiosas indicaciones acerca de la discriminación perceptiva y la concentración e intereses sobre el ambiente, exige una ejecución viso-motora.

**Cubos** : Contiene una serie de diez diseños geométricos que el sujeto debe reconstruir a partir de los modelos presentados en forma de tarjetas en un block con espiral. Su principal componente es el razonamiento, exige la resolución de un problema, se obtiene indicadores de los procesos intelectuales del sujeto analizando las fases o caminos que toma para alcanzar la solución, también puede evaluar la integración viso-motora y la rapidez de ejecución.

**Historietas** : Esta formada por ocho secuencias de tarjetas que se presentan en un orden predeterminado, el sujeto debe ordenarlas en una secuencia apropiada dentro de un tiempo limitado. La prueba intenta evaluar la comprensión básica de algunas de las costumbres más comúnmente aceptadas en la cultura actual así como la reconstrucción del tema cuando las costumbres son presentadas en una forma pictórica pero a al azar. Entre los factores evaluados se encuentra la percepción visual, la elaboración de síntesis de conjunto a partir de un plan y la capacidad para captar las relaciones causa-efecto

otorgando indicadores de la previsión, el planeamiento, la aptitud social y el estar atento a los aspectos sociales de las situaciones que vive.

**Rompecabezas** : Contiene como elementos, cuatro objetos o figuras cortadas en trozos que el sujeto debe unir en una figura predeterminada. La prueba implica análisis visual y su coordinación con una capacidad simple de ensamblado; con ello mide la eficiencia del sujeto para yuxtaponer significativamente unas partes con otras, y exige una organización mental y planeamiento para poder reordenar las partes y constituir un todo.

### INVENTARIO MULTIFÁSICO DE LA PERSONALIDAD DE MINNESOTA (MMP)

Es una técnica autodescriptiva, que consta de quinientos cincuenta reactivos y se compone de tres escalas de validez ya que las calificaciones desviadas en esas escalas hacen que no sea válido el resto de las calificaciones o, ponen en duda su validez y diez escalas clínicas que evalúan multifásicamente la personalidad por medio de un perfil del sujeto. Los datos que se obtienen deben interpretarse como una serie de afirmaciones sobre ciertos rasgos y problemas que una persona acepta como parte de sí misma y otros que considera que no le corresponden. Por multifásico se entiende que es un instrumento que mide muchas facetas de la personalidad de manera simultánea.

Su utilización se desarrolla como un auxiliar de diagnóstico, como dispositivo de selección, como instrumento psicoterapéutico y de asesoramiento, sin perder de vista que también es sujeto a investigaciones.

Como dispositivo de selección, Rivera J. O. ( 1991 ), propone que puede ser usado para la obtención de resultados útiles en cuanto a las características de personalidad en el proceso de selección de personal. Es obvio suponer que las condiciones de presión que implica la aplicación del inventario en la selección de personal tiende a variar en forma significativa las tres escalas de validez, ya que si suponemos que estas escalas proporcionan información acerca de la aptitud hacia la autodescripción, el puntaje obtenido por los sujetos que buscan empleo será el tratar de ofrecer una imagen lo mas adecuada y lo menos problemática posible.

La persona que busca trabajo tiene una idea fantaseada de las características que los otros buscan, por lo que, desde su arreglo personal y en la entrevista tratara de hacer coincidir sus propias características con las que supone que son deseables, por lo que la tendencia a elevar las escalas L y K, se consideran como una mejor aproximación al instrumento que la tendencia a elevar F, y no podemos considerar que el sujeto miente o no es espontáneo. Otro tipo de combinaciones suelen surgir, como el predomnio de la escala L, sobre la F y la K, necesidad de aparecer convencional, o la elevación de la K, sobre la L.

y la F, que sugieren que existe mejor capacidad para resolver problemas sin apoyarse en otros aunque con cierta dificultad para aceptar diferentes puntos de vista.

La mayoría de los puntajes que se obtienen en la selección se encuentran entre una T45 a una T55, y su interpretación se basa en aquellas características que están relacionadas con la esfera laboral, y se consideran como indicadores de ciertos rasgos más definidos de la personalidad, aquellos que están relativamente más elevados. Las escalas con puntajes intermedios se relacionan con las más elevadas como formas de explicación, y las de puntajes más reducidos, como la tendencia a rechazar, en la autodescripción, características que al sujeto le desagradan. Cuando los puntajes que se obtienen, son elevados, y acusan alguna connotación psicopatológica, se debe delimitar la severidad del rasgo alterado, ya que puede interferir el rendimiento y la eficacia en el trabajo.

Es obvio pensar que si la utilización del MMPI en el proceso de selección o ubicación de personal docente de nivel medio nos permite obtener características de la personalidad relacionadas con los requisitos que una institución educativa plantea, se deberá considerar los resultados obtenidos con detenimiento, ya que para el logro de los objetivos se requerirá un profesor que no cuente con elementos de la personalidad que reflejen psicopatología severa, (F en bruto, mayor de 15 puntos, con L y K muy reducidas y alguna o algunas de las escalas clínicas por arriba de T75).

Algunas características de personalidad que frecuentemente se incluyen en la descripción de puestos de trabajo son :

1.- Capacidad de autocrítica.- Que se relaciona con la capacidad para revisar la propia experiencia sin restar importancia a los logros o exagerar el pesimismo ante el fracaso, teniendo necesidad de contar con la aptitud de auto observación que le permitan tomar decisiones y reconocer la propia participación y responsabilidad dentro de estas situaciones. En estos casos encontramos que el puntaje de la escala 2, se localiza entre T55 y T65, y que K esté sobre las escalas L, F y O.

2.- Capacidad de liderazgo.- Entendido como la capacidad para decidir por otros y conducirlos para que actúen de acuerdo con las propuestas que se le plantean. El MMPI, puede proporcionar algunos datos al respecto en la relación que guardan los puntajes de las escalas 4 y 9 con las 6 y la 8. El ejercicio de liderazgo con metas más realistas, y basados en las características y los recursos personales de los subordinados, se puede inferir cuando las escalas 4 y 9 se encuentran elevadas, alrededor de T65 o cercanas a T70. La relación que estas escalas con puntajes elevados en la 6 y la 8 pueden sugerir que las metas se plantean en una forma más egocéntricas y menos realista.

3.- Actitud de servicio.- Para algunas actividades es importante mostrar amabilidad y apego a las conductas convencionales, lo que nos da el nivel de la escala 3, entre una T55 y T60. La relación de las escalas 3 y 2, expresa la búsqueda del agradecimiento de otros

como forma de aceptación social, al elevarse los puntajes podemos suponer que se incrementa su eficiencia cuando son estimulados por la aprobación y el reconocimiento de otros. La relación de la escala 3 con la escala 4, cuando son elevados nos refiere la tendencia del sujeto a ser amable pero sin comprometerse con los demás, mientras que la elevación con la 6 y la 8 llevarían a inferir una reducción de esta capacidad.

4.- Capacidad para trabajar bajo presión.- Implica la toma de decisiones que en una empresa de deben de tomar en la mayoría de los casos bajo condiciones poco favorables, con tiempos reducidos y ante la exigencia de un buen nivel de eficiencia. El MMPI puede ofrecer algunos datos a través del nivel de la escala 4 y su relación con la escala 9. La capacidad para soportar las presiones, y hasta las frustraciones, quizá sea mayor a medida que se elevan los puntajes de estas escalas y se reducen los de las escalas 2, 7 y 8. Cuando predomina la elevación en los puntajes de éstas escalas, la persona prefiere disponer de mayor tiempo y condiciones para desempeñarse, y su efectividad se verá reducida ante condiciones de presión.

5.- Capacidad para trabajar en equipo.- Es la tendencia del sujeto a integrarse en grupos de trabajo, pudiendo obtener información al respecto, a través de la elevación de la combinación de las escalas 4 3 y 3 2. En la primera, la persona es capaz de externa sus puntos de vista y sus ideas, sin imponerlas abiertamente a otros. En el segundo caso, el sujeto se incluye dentro del equipo de trabajo siguiendo las disposiciones de los demás, mostrándose comprometido.

6.- Sentido de realidad.- Resulta importante cuando el trabajo que se pretende que desempeñe requiere del apego a los hechos o del manejo de elementos de cálculo.

La organización que el sujeto manifieste a través de la realidad basados en los datos que percibe tal como se presentan, permite que la persona sea creativa y productiva, por lo que será conveniente que el puntaje de la escala 8, sea reducido.

7.- Metas y logros.- En el proceso de selección de personal, una de las áreas investigadas de forma cotidiana es la relación que guardan las metas que el sujeto plantea, y los logros que ha obtenido. El MMPI nos da indicadores de ésta relación, en las escalas 4 y 9, ya que la primera hace referencia a los logros y la segunda a las metas.

8.- Meticulosidad y detallismo.- Se refiere a la actitud muy cuidadosa, perfeccionista y ordenada, fundamentada en un gran sentido de la responsabilidad y el deber que algunas actividades laborales requieren. Estas características se relacionan con los puntajes, algo elevados de la combinación 7 - 8 ( T65 a T70).



### PRUEBA DE FRASES INCOMPLETAS CON APLICACIÓN A LA INDUSTRIA (FIGS)

Esta prueba consiste en 68 frases incompletas que el examinado debe completar en la forma más rápida y espontánea posible. Se agrupa el contenido de las respuestas del profesor, en cuatro áreas para su análisis, que son las siguientes:

1. Responsabilidad; la percepción y significado que el candidato tiene de la empresa, como también la forma de manifestarse ante situaciones inesperadas.

2. Relaciones interpersonales; permite el análisis de las relaciones que ha establecido ante el padre, la madre, la familia, su pareja. A su vez nos indica la forma de relacionarse con la autoridad y con las personas en general.

3. Motivaciones; da información acerca de sus necesidades afiliativas, sus metas u objetivos, las expectativas hacia el trabajo y sobre la forma de reaccionar ante sus logros y frustraciones.

4. Concepto de sí mismo; permite conocer algunos rasgos y tendencia características del sujeto como sus temores, la percepción que tiene acerca del sexo y de sus habilidades.

**Encuesta socioeconómica.** Nos va a permitir verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el candidato. Generalmente se obtiene por medio de cuestionarios aplicados por una trabajadora social o por despachos especializados en esta actividad incluye los siguientes puntos básicos : Información de la actividad socio familiar a fin de conocer la estructura familiar, sus relaciones y en general los antecedentes a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que puedan influir con el rendimiento del trabajo. La entrevista se lleva a cabo en el domicilio con el fin de observar donde y en que condiciones habita.

Otro de los puntos necesarios es la investigación de las referencias ocupacionales que nos permiten corroborar la información de las solicitud en este rubro, investigando también la responsabilidad, puntualidad y características relevantes en cuanto al desempeño de sus empleos anteriores. Además se hace una investigación de los antecedentes penales y de las cartas de recomendación en caso de haber sido solicitadas. Toda la información obtenida de la encuesta socioeconómica debe ser respaldada con datos fidedignos y tratada con la discreción que corresponde.

En algunos casos ésta investigación resulta demasiado exhaustiva, con respecto a la vida privada del candidato, y en muchas situaciones genera malestar, además de que algunos o la mayoría de los datos obtenidos, no son trascendentes para la ocupación del puesto. Sin embargo en puestos en donde se requiere constatar la honorabilidad y equilibrio socioeconómico del candidato debido a que las funciones que realizará, como las labores que están vinculadas de manera general con manejo de dinero se recomienda su elaboración.

**Entrevista de Contratación.** ( Grados 1990, p. 186 ), define a la entrevista como una "forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador ), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes".

El objetivo primordial dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, profundizando en información importante para el puesto en cuestión, o como lo menciona Nahoum,( 1990, P.124) "brinda los medios de apreciar en qué medida el aspirante presente es capaz de ocupar él o los puestos disponibles . . . apreciando el rasgo esencial de motivación para el empleo disponible". Agrega así mismo que se debe tener particular cuidado en que cuando el entrevistador carece de una formación psicológica adecuada sólo debe poner en claro las aptitudes de candidato para ocupar el empleo disponible y los móviles que tiene para ocupar ese empleo.

En el caso de este tipo de entrevista, cuando ya se ha llegado a una decisión de contratación, consistirá en otorgarle al candidato la información relevante a a la misma; horarios, sueldo quincenal, forma de pago, prestaciones, y otros temas de interés que generalmente son contemplados en el Manual de Bienvenida, así como también en el Reglamento Interior de Trabajo de la institución.

Ya que se le otorgan todas las condiciones relativas al trabajo, y se le aclaran las dudas que pudieran surgir, se procede a la última fase antes de la contratación, que es el examen médico.

**Examen médico.** No todas las organizaciones aplican ésta última fase. El objetivo primordial de éste tipo de examen consiste en conocer el estado general de salud del candidato, pudiendo identificar si el solicitante padece enfermedades contagiosas, o profesionales que se contrapongan con el puesto que ocupará. Así mismo permite la posibilidad de identificar si el trabajador es una persona viciosa, si tiene algún defecto que lo predisponga a tener accidentes de trabajo, y verificar si tiene el uso normal y agudeza requerida de sus sentidos. ( Rivera Soler, 1988 pp 38,39 )

**Conclusión, decisión y contratación.** Una vez que se cuentan con los resultados inherentes a cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente a los candidatos que previamente y después del análisis de sus resultados, han quedado seleccionados. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, al jefe del departamento, para su consideración y decisión final sobre cual de los candidatos

ocupará la plaza o plazas vacantes, ya que el futuro empleado, será responsabilidad directa de ellos, el departamento de selección de personal funciona como asesor en dicha decisión final. ( Arias Galicia, 1990 p 274)

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, se debe complementar sus datos, para integrar su expediente, requiriendo copias de sus documentos, fotografías, y el llenado de formas para su filiación al Seguro Social, SAR, así como la celebración de su contrato.

La labor del departamento de personal es este proceso, no concluye con tener un nuevo empleado con las características tanto de formación y experiencia, como psicológicas para ocupar la plaza que estaba vacante, es necesario que el nuevo empleado sea adaptado lo más rápida y eficazmente al nuevo medio en el que se desarrollará, sin olvidar que "los primeros recuerdos que tenga de su trabajo y la institución, son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad." (Reyes Ponce 1990 p 92)

### INDUCCIÓN DE PERSONAL

El nuevo empleado debe conocer las normas, políticas, procedimientos y costumbres de la organización, que le permitirán integrarse al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general en un menor tiempo.

Por lo que se podría decir que consiste en ofrecerle al candidato una orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines de la organización y la estructura de ésta, y debe lograr estimular al nuevo empleado a integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la institución. (Amaro Guzmán, 1990 p. 215).

Grados (1990 pp 258 -259) menciona que la inducción de personal, "es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado, en la cual se va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc." Y hace patente, la necesidad de llevarla a cabo, ya que considera que proporciona un beneficio al empleado y, por lo tanto, a la empresa. Para Grados (1990) la inducción incluye varios aspectos:

1. Información general de la empresa; historia, giro, servicio o productos que proporciona, organigramas, etc.
2. Visita a la empresa e instalaciones, durante la cual se le inicia la ubicación de puntos clave.
3. Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe inmediato y a sus futuros compañeros.
4. Nombrar un auxiliar temporal para que le brinde ayuda en cuanto a resolución de dudas y preguntas.

5. Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita, lo que le permitirá conocer sus funciones y responsabilidades y lo que la empresa espera de él.

6. Proporcionar al empleado un manual de bienvenida.

Para Arias Galicia (1990) la inducción de personal contempla, los aspectos legales, en primera instancia, y posteriormente la bienvenida a la institución. Los aspectos que esta fase deben incluir son:

1.- El establecimiento del contrato que debe contener, las obligaciones que adquiere el nuevo empleado, sus funciones, horarios de trabajo y en general todas aquellas que la Ley Federal del Trabajo y la Constitución determinan.

2.- Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social, INFONAVIT y SAR.

3.- Registros, que son el expediente con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización, estará compuesto por solicitud, copia del contrato, copia del Seguro Social, Registro Federal de Causantes y copia de documentos de preparación académica, así como de todos aquellos registros que el trabajador genere en el futuro.

4.- Bienvenida, esta fase del programa de inducción se inicia desde el momento en que es recibido el solicitante para llenar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir. Aunque de un manera más formal, en la entrevista de selección, se le da información más completa sobre la institución, el trabajo a desarrollar, normas y políticas de la institución. Sin embargo, en el momento que se ha contratado al nuevo empleado, se le debe incluir en un plan formal de inducción, que se inicia con la entrega del llamado Manual de Bienvenida, mismo que contiene información sobre el tipo de organización de que se trata, su estructura y las actividades que realiza, sus políticas en materia de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc. Además de que también se debe entregar a cada trabajador una copia del Reglamento interior de Trabajo, cómo lo dispone el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo.

En el plan de Inducción que se lleve a cabo en cualquier institución, será recomendable que se consideren los siguientes aspectos.

1.- Historia de la Organización.

2.- Sus objetivos.

3.- Horarios, días de pago, etc.

4.- Artículos que produce o servicios que presta.

5.- Estructura de la organización, localizando el puesto en cuestión.

6.- Políticas de personal.

7.- Prestaciones.

8.- Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, sanitarios, etc.

9.- Reglamento Interior de Trabajo.

10.- Pequeño plano de las instalaciones, ó recorrido por las mismas.

11.- Información general que pueda ser de interés al nuevo empleado.

Además de la inducción a la institución, el nuevo empleado debe recibir la inducción al puesto de trabajo que realizará. El departamento de personal, no es el responsable de ésta inducción mucho más específica, pero sería benéfico el contar con indicadores sobre la forma y el contenido de dicha inducción, ya que le permitiría conocer si el nuevo elemento no funcionara, en que aspectos falló, o por el contrario, destacar las cualidades con las que el nuevo empleado cuenta en el caso de que su desempeño y adaptación sean eficientes. Dicha información, puede otorgar indicadores útiles para mejorar el proceso de selección, en cuanto al análisis de las características del perfil del empleado que con mayor eficacia pudo integrarse de forma rápida y adecuada al sistema del colegio, o bien del que no logro desempeñar su función y adaptarse a la institución.

### **EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

Después de haber elegido a la persona adecuada para ocupar un puesto y ya plenamente incorporado a su trabajo, una de las formas con las que podemos contar para comprobar la efectividad del proceso de selección es la evaluación de desempeño, que se refiere a " una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto ". (Arias 1990 p 337) Aunque también se puede decir que es un indicador que permite comprobar no sólo las predicciones realizadas en la selección, sino también comprobar la efectividad de la inducción, e incluso la capacitación de los profesores.

Para Amaro Guzmán, (1990) la calificación de personal es una guía para la mejor utilización y desarrollo de los recursos humanos de una empresa, que tiene como metas :

- 1.- Obtener una visión general de los recursos identificando los aspectos más relevantes y sus puntos más débiles.
- 2.- Otorgar ascensos fundamentados en la capacidad e idoneidad de la persona.
- 3.- Estimular la dedicación al trabajo.
- 4.- Transferencias de personal procurando la mejor ubicación del trabajador, de acuerdo con sus aptitudes y preferencias de trabajo.
- 5.- Identificación de necesidades de capacitación.
- 6.- Promueve la comunicación entre supervisores y jefes directos.
- 7.- Ofrece elementos para evaluar el rendimiento y eficiencia en el trabajo durante el período probatorio.
- 8.- Proporciona elementos suficientes para determinar cuando procede despedir a un trabajador.

9.- Permite orientar al empleado sobre sus deficiencias, y establecer compromisos para que su evaluación futura sea superior.

Armstrong (1991), considera que los propósitos fundamentales de la evaluación de desempeño son :

1.- Contribuir al mejoramiento del desempeño mediante el descubrimiento de las fortalezas y las debilidades detectadas, permitiendo reforzar las positivas y buscar soluciones a las áreas débiles.

2.- Identificar al personal que cuente con mayor potencial para asumir mayores responsabilidades en el momento que se requiera.

3.- Decidir sobre incrementos salariales que relacionen de manera justa, el nivel de remuneración con el del desempeño.

La calificación de méritos consiste para Tiffin y McCormick (1961 pp 215 - 217), en " la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor, o por otra persona que conozca perfectamente el trabajo del empleado en cuestión", y es utilizada por la gerencia para el posible ascenso, traslado o despido del individuo. Además de que algunas de sus finalidades concretas son : administración de sueldos y salarios, promociones, ascensos y despidos, y como indicadores de capacitación.

Davis (1983), menciona que en cualquier grupo , se tiende a juzgar de algún modo el desempeño de una persona, por lo que e una organización es necesaria ya que :

1.- Permite distribuir recursos en un ambiente dinámico.

2.- Recompensar a los empleados.

3.- Proporcionar a los empleados retroalimentación sobre su trabajo.

4.- Mantener relaciones adecuadas entre los grupos.

5.- Dirigir y capacitar a los empleados.

6.- Cumplir con las leyes de igualdad de oportunidades de empleo.

Para Davis (1983), existía en el terreno de evaluación de desempeño la tendencia a recalcar la deficiencias y capacidades de los empleados, pero para él la filosofía moderna de la evaluación debe hacer hincapié en el rendimiento actual y las metas futuras del empleado. Destaca la importancia de que se integre al empleado junto con el supervisor para poderlas fijar, ya que al conocer claramente lo que se espera de él y los compromisos que ha establecido existirán mayores probabilidades de que las logre con éxito. Davis propone que la evaluación sea llevada a cabo por medio del método de Administración por Objetivos.

Aunque existen métodos formales y elaborados, mientras que otros son muy simples e informales, básicamente consiste en generar una lista de las metas y objetivos entre el empleado y el supervisor llegando ambos a un acuerdo para medir de que forma y tiempo se lograra el alcance de los mismos, tomando las medidas de corrección pertinentes. Al

llegar al tiempo comprometido se produce una revisión formal y se determinan nuevos objetivos reiniciándose nuevamente el ciclo. El resultado es un proceso circular que continuamente se va autorenovando.

Este tipo de evaluación, genera en los empleados un mayor número de responsabilidades e iniciativa para determinar sus propios objetivos de empleo y les concede una mayor autonomía para determinar tanto los métodos como su ritmo de trabajo resultando obvio que también tiene mayor responsabilidad para evaluar su propio desempeño. La participación del supervisor es de respaldo, apoyo y consejo para ayudar a sus subordinados a alcanzar sus metas, resultando una técnica altamente motivante para el personal pues fomenta su autodesarrollo y sus relaciones con la institución.

Debido a que es un proceso que exige autonomía en el desempeño de las labores de los empleados se requiere que se les capacite continuamente sobre la forma y objetivo de este tipo de evaluación, y requiere así mismo de tiempo para lograr que pueda ser llevado a cabo en una institución con sistemas tradicionales.

Cómo todo instrumento de evaluación, idealmente, debería ser objetivo, válido y confiable, sin embargo, Arias Galicia (1990 p 329) menciona que aunque en algunos puestos relacionados con la producción de bienes materiales es una tarea fácil, en aquellos puestos o empresas destinadas a servicios, "es extraordinariamente difícil". No es fácil establecer criterios cuando las actividades desarrolladas implican situaciones poco concretas.

Además, como lo sugiere Amaro Guzmán (1990 pp 249-251), de manera general al establecen sistemas de calificación de personal se fundamentan de manera principal en el criterio del evaluador "el cual puede ser eminentemente subjetivo e inconsistente". Para él, los errores de juicio o de apreciación son los más comunes y menciona los siguientes:

1.- Error de halo, es decir se tiende a evaluar de acuerdo con el criterio positivo o negativo que se haya formado el evaluador sobre determinadas características del evaluado, ya que dicho sujeto sobresale en ella, sin medir en su justo valor los demás factores ó características.

2.- Rigidez o indulgencia del calificador. Algunos calificadores tienden a calcular las puntuaciones con benevolencia, mientras que otros prefieren ser rigurosos y otorgar puntuaciones considerablemente bajas.

3.- Prejuicios del calificador, se refiere a la tendencia de otorgar una valoración en proporción al grado de simpatía o antipatía que pueda formarse con respecto al evaluado.

4.- Influencia del comportamiento reciente, es cuando se evalúa sobre la base de su rendimiento más cercano a la fecha de evaluación, sin considerar el grado de eficiencia de la conducta anterior.

5.- Incredulidad del calificador, debido a que no le otorga ningún valor a las evaluaciones de mérito, y esto ocasiona que sus valoraciones sean imprecisas, inconsistentes y carentes de confiabilidad.

6.- Tendencia central, que consiste en evaluar a los empleados en los niveles intermedios de las escalas, tratando de eludir la responsabilidad de una definición concreta y justa.

7.- La edad de los empleados también influye en la puntuación de méritos, pues se ha demostrado que los sujetos jóvenes son evaluados mejor que los de edad avanzada o más jóvenes que los primeros.

En algunas organizaciones las medidas de ejecución que se usan con mayor frecuencia podrían ser las siguientes : (Arias Galicia 1990)

1.- La cantidad de producción en cuanto a los promedios o estándares establecidos y la calidad de los productos.

2.- El tiempo de servicios, ya que se emplea la antigüedad como criterio de eficiencia, bajo el supuesto de que un mayor tiempo desempeñando un trabajo, permite a la persona adquirir mayor experiencia y por lo tanto ejecutarlo mejor. Sin embargo, este indicador puede dar también la adquisición de un mayor número de vicios, y conducir a una baja moral, frustraciones o resentimientos que pueden afectar al futuro desempeño del trabajador.

3.- Cantidad requerida de entrenamiento bajo condiciones más o menos iguales, en cuanto a la escolaridad y la experiencia laboral anterior, y el tiempo que se requiere para aprender una tarea.

Las anteriores medidas, usan cotidianamente, un indicador para la medición del desempeño del trabajador, lo cual puede acarrear ciertos riesgos si se emplea en una forma indiscriminada y absoluta. Para evitar esto, se utilizan la combinación de varias medidas, que aunque no soluciona del todo la evaluación ya que en cada medida de eficiencia, se debe establecer el peso que tendrá en el índice final, otorga una forma más objetiva para hacerlo. Existen varias formas de llevarlo a cabo (Grados, 1988) :

1.- El otorgarle pesos iguales a todos los criterios.

2.- Adjudicar la importancia relativa de cada uno de los criterios de ejecución, otorgándoles un peso diferente.

3.- El establecer como criterio de eficiencia las contribuciones y costos en términos monetarios.

Arias Galicia (1990 p 337), al referirse a una técnica de calificación de méritos, menciona que esta debe recaer sobre los atributos de la persona en su papel de trabajador, y nos deben permitir juzgar la "idoneidad del empleado" que se propuso en la selección.



Para él, la calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de una puesto, y deben ser los siguientes : criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, comunicación, etc. y tienen como objetivo el beneficio del trabajador y de la organización.

Es de suponer que la calificación de méritos entrañe un riesgo de error y subjetividad, y para poder evitar en cuanto sea posible las apreciaciones subjetivas, debe de apoyarse en todos los medios que permitan evaluar separadamente, en un periodo preciso, y con la mayor objetividad posible, aquellas cualidades del trabajador que influyen en su labor.

**Métodos de Calificación.-** Para evaluar el desempeño en el trabajo existen diversos métodos, se analizarán someramente algunos de ellos. ( Arias Galicia 1990, Amaro Guzmán 1990 y Tiffin y McCormick 1981).

1.- Método de Comparación ó de Jerarquización; evalúa el desempeño comparándolo con las personas que realizan labores iguales, y puede ser de las siguientes tres formas: alineamiento que consiste en que en cada una de las características previamente determinadas se enlista por orden a todos los individuos, del mejor al menos útil. El segundo sería la comparación por pares, en donde se realiza una lista del personal, por característica, y se compara a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y se señala en cada par quien posee la característica en cuestión, se encuentra cómo el mejor al que obtenga un mayor número de éstas relaciones. Por último se tiene el de distribución forzosa, que obliga a distribuir a los calificados en las siguientes proporciones : el 10% muy inferior, el 20% con calificación inferior, el 40% con calificación promedio, el 20% con calificación superior y el 10% restante con calificación muy superior.

2.- Métodos de Escalas ó Sistema de Escalas y Grados, en él se califica al individuo en relación no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada en la que se representa cada característica con un mínimo y un máximo del atributo en cuestión, y se determina el grado que posee el empleado a juicio del calificador. Puede ser continua si el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se hace en forma insensible, ó discontinua, en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica.

3.- Métodos de Listas de Comprobación, con ellos se pretende que el evaluador no se dé cuenta de cuál será el resultado de su calificación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que puede sentir por algún trabajador. Estas pueden ser de dos tipos; las listas checables ponderadas, en donde se alinean afirmaciones previamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada una de

ellas un valor diferente que el calificador desconoce. El segundo tipo, corresponde a las listas checables de preferencia, que a diferencia de las anteriores, contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, dos favorables y dos desfavorables en las que el evaluador tiene que señalar de cada grupo únicamente dos de las que considere que describen mejor al empleado que esté evaluando.

4.- Método de Incidentes Críticos; para Amaro Guzmán y Tiffin, consiste en identificar y registrar los incidentes críticos producidos por un empleado durante la ejecución del trabajo, éstos pueden ser positivos o negativos. Son críticos cuando describen lo que el empleado ha hecho o dejado de hacer, es algo que origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte de su trabajo.

Independientemente del método o sistema que se elija para la medición del desempeño de los empleados, éste debe contener una entrevista entre el empleado y su jefe inmediato, a fin de que sea consciente de sus cualidades y defectos, y pueda proporcionársele retroalimentación, asesoría sobre como puede mejorar su actuación, y que el empleado conozca las características que debe desarrollar para en un futuro poder ser promovido.

Blum y Naylor (1992 pp 332) mencionan que es evidente que la evaluación del desempeño encierra muchos problemas, y que en la entrevista de evaluación de desempeño éstos no se quedan atrás. En cuanto a la utilización del desempeño como base para asesorar a los empleados y tratar de hacer que mejore su desempeño subsecuente, encuentran que el " modo como se presenta la información al empleado ", requiere de la habilidad para retroalimentar positivamente, resultando crítico intentar informar al empleado sobre sí mismo y sobre su trabajo. Existe la tendencia de parte del empleado a sentir " amenazada su propia estima, con el resultado de que su conducta será defensiva ". Además de que el papel que asume el evaluador, en ocasiones ( con frecuencia la mayoría de las veces ) lo colocan a una mayor distancia psicológica del evaluado, y sus calificaciones tienden a ser más negativas y críticas, lo que tiene implicaciones importantes para todo el proceso de evaluación del desempeño.

A pesar de lo anterior, se obtienen algunos beneficios en la entrevista de desempeño, cuando el procedimiento es previamente planeado :

- 1.- Permite mejorar la comunicación entre el jefe y el subordinado en lo que se refiere a deberes y responsabilidades del empleado.
- 2.- El empleado puede explicar las anomalías y confusiones que puedan producir un concepto equivocado de su actuación.
- 3.- El empleado puede sentirse más satisfecho y motivado pues sabe que se interesan por su trabajo y su futuro.

En el caso de la evaluación docente se puede encontrar una serie de resistencias tanto por parte de los profesores como del personal administrativo sobre la realización de la evaluación misma. Ya que consideran que su labor de enseñanza aprendizaje incluye en su proceso, la evaluación de sus funciones.

A pesar de ello el C.F.H. tiene establecido un formato de evaluación del desempeño docente, (mismo que será analizado en la parte correspondiente al Procedimiento) que de manera general ha contemplado a lo largo del tiempo, las mismas categorías, y ha variado sus escalas, formatos y procedimientos para la medición de la actuación, buscando una mayor objetividad en sus instrumentos y poder cumplir con la finalidad de la evaluación.

## CAPÍTULO 4

### PROCEDIMIENTO

#### ESCENARIO

Antes de iniciar propiamente con el procedimiento, es indispensable conocer el escenario en donde se lleva a cabo el presente Reporte Laboral, se analizará la filosofía, estructura administrativa, los objetivos y políticas del Colegio Francés Hidalgo de México, (C.F.H.)

El colegio, es una institución educativa que ofrece sus servicios en tres niveles : Educación Básica, Media y Superior, en donde en la actualidad se forma académicamente a una población de cerca de 4000 alumnos.

Su desarrollo histórico muestra un espíritu de servicio educativo desde 1939, año en el que inició su operación con la educación primaria. Desde entonces el Colegio ha seguido una línea de progreso y crecimiento permanente, misma que le permitió el 9 de agosto de 1993, crear el Centro Universitario Francés Hidalgo con cinco carreras: Informática, Derecho, Mercadotecnia, Contabilidad y Administración de Empresas.

El Centro Universitario representa la culminación de una obra de más de medio siglo en el campo de la educación y es uno de los resultados del Plan Institucional de Desarrollo que prevé estrategias y programas para la consolidación y el crecimiento del Colegio, concebido para el futuro como una gran Institución de vanguardia en el campo de la educación.

La *misión educativa* de la institución se ajusta a las características de los educandos y su avance en el proceso *formativo*, su edad y madurez, así como a los requisitos y condiciones que deriven de los avances de la ciencia , la evolución de la sociedad, sus propias investigaciones en materia educativa, y las acciones y requerimientos de la sociedad a la que sirve.

Integra dentro de su filosofía pedagógica la formación de sus educandos a partir de cuatro valores fundamentales: **disciplina, orden, respeto y calidad moral**, que se gestan en el educando en sus familias de origen, y se ven fortalecidas por el colegio a efecto de que se proyecten en sus familias de destino, lo que permite contribuir a la formación de una personalidad sana, consciente de sus responsabilidades sociales, que le han de propiciar una sólida motivación para responsabilizarse de su propio desarrollo, en un marco de competencia académica y exitosa perspectiva profesional.

Dichos valores, integran el núcleo rector de las actividades de su comunidad con las que se orienta la permanente búsqueda de su excelencia educativa, y se aplican como

criterios para el ingreso, permanencia y promoción de estudiantes, personal administrativo, y personal académico.

Para el adecuado desempeño de sus profesores, y acorde a la filosofía institucional, engloba las responsabilidades generales que deben llevar a cabo para cumplir con la Misión educativa del Colegio en diez puntos esenciales, que contempla el documento llamado **Decálogo del maestro** que contempla los siguientes aspectos:

1. Respetar la metodología pedagógica institucional de los tres tiempos; reflexión educativa, Aplicación de las actividades de aprendizaje y la síntesis para integrar los aprendizajes logrados.

2. Ejercer en autoridad ganándose el aprecio de sus alumnos por su calidad cultural y moral.

3. Hacer cumplir al alumno con el material requerido en clase.

4. Respetar el calendario de avance y de evaluación en sus programas de estudio.

5. Cuidar que las tareas extraescolares sean motivantes y no agobiantes para el alumno.

6. Ocupar el sitio que le corresponde en el aula.

7. Respetar y hacer respetar los valores y principios de disciplina de la Institución, predicando con el ejemplo.

8. Cooperar con sus autoridades en el manejo disciplinado de los alumnos en las entradas, salidas, descansos y formaciones.

9. Cooperar y comunicarse sanamente con sus alumnos, compañeros, autoridades y la comunidad en general.

10. Motivar y vigilar a los alumnos en la limpieza, cuidado y mantenimiento de sus salones y mobiliario de clase.

Para cumplir sus objetivos el C.F.H adopta un marco doctrinario que concibe a la educación como un proceso dinámico, orientado a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, promueve en sus alumnos;

a) El desenvolvimiento paulatino de su personalidad de manera integral; para que ejerzan a plenitud las capacidades que son inherentes a todo ser humano, con apego a aquello que se establece como marco de valores universales, entre los cuales destacan: la justicia, la igualdad, la libertad y la búsqueda compartida y responsable del bien común.

b) La adquisición de hábitos intelectuales y de conducta que les faciliten su inserción en la sociedad como seres aptos para convivir con los demás, aplicando sus cualidades a la consecución de fines superiores, que se demuestran a través del empleo de sus conocimientos para interpretar objetivamente la realidad en que viven.

c) La adquisición de la consciencia de la responsabilidad de sus actos y la trascendencia que éstos tienen sobre ellos mismos, su familia, la escuela y la sociedad.

d) El respeto a la naturaleza, como obra suprema, y al hombre dentro de ella, como beneficiario último y guardián de su preservación y mejoramiento.

e) El amor a sus semejantes, el respeto, el aprecio y la comprensión de la dignidad de las personas, reconociendo para ello el valor de las costumbres sociales, las instituciones y símbolos nacionales y universales, como representativos o emblemas distintivos de la historia, la cultura y el porvenir del país y del tiempo en que les tocó vivir, para dar así a su vida un destino trascendente.

f) La búsqueda de la paz y la igualdad fraternas, como aspiraciones superiores para vivir en armonía interior y con sus semejantes.

Los estudios y actividades formativas que se realizan en el C. F. H., se integran en un ordenamiento conceptual del cual derivan las acciones y compromisos de la institución para cumplir con su misión educativa, estos preceptos conforma el Modelo Educativo cuyas características distintivas son:

a) Promueve una educación integral y polivalente, en cuyo ejercicio se armonizan las acciones de docencia, con aquellas que propician la investigación y facilitan la extensión y difusión de la cultura, para configurar, con base en estos conceptos, sus planes académicos.

b) Define el perfil deseable de los componentes de la comunidad que intervienen en el proceso educativo, para así poder cumplir con suficiencia, calidad y oportunidad, los requerimientos de los programas educativos a su cargo.

c) Propicia, con base en lo anterior, la participación de la comunidad institucional en general, en las diversas tareas que permiten hacer efectivas las acciones que emprende en beneficio de los educandos.

d) Facilita la labor educativa instrumentando diversos mecanismos de participación comunitaria, creando órganos de opinión y consulta, que sirven para enriquecer los programas oficiales, permitiendo con ello el perfeccionamiento de sus objetivos, y la ampliación y diversificación de los beneficios educativos y la introducción constante de nuevas formas de actuación, más eficaces, para que siempre sean apropiadas al tiempo y a las circunstancias en que se da el proceso educativo.

e) Amplia y perfecciona continuamente los servicios que se prestan a los usuarios y confiere a éstos la facultad y la responsabilidad de evaluarlos en conjunto con la Institución.

f) Facilita la coordinación de las acciones educativas para darle continuidad, congruencia y pertinencia al tránsito de los alumnos, entre los grados, niveles y programas educativos a cargo del plantel manteniendo con ello la continuidad de sus sistemas y programas académicos.

g) Introduce y mantiene vigentes las aportaciones y avances de la tecnología, aplicándolos tanto a la educación como a sus sistemas administrativos, para apoyarla y propiciar su mejoramiento continuo.

h) Establece como principios fundamentales de su quehacer educativo, adaptándolos a la edad, condición y madurez de sus estudiantes los de : *aprender a aprender, aprender haciendo y aprender a ser.* (López Chávez, 1995 )

Las instituciones educativas, como lo es el C.F.H., requieren para el cumplimiento de sus objetivos, una estructura administrativa que a través del esfuerzo humano coordinado logre alcanzar las metas planeadas. Estas como cualquier organización formal, son planeadas, "prescritas por reglas... reflejan los supuestos sociales, psicológicos y administrativos de quienes las conforman..." Tannenbaum (1969, p 13)

Por lo tanto el C.F.H. cuenta con un mecanismo ó estructura que " permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente... para la consecución del objetivo primordial" que en el caso del colegio, es la formación integral de sus educandos. Gómez (1987, p 199)

La estructura organizacional del C. F. H. acorde a las necesidades de las funciones académicas, se compone de cinco áreas fundamentales que son:

**Dirección Técnica ;** Encargada de regular el funcionamiento de la institución ejecutando actividades tan importantes como la planeación de su desarrollo. Brindar el apoyo de sistemas informáticos, realizar el control escolar que incluye el seguimiento académico del alumno, generar los reglamentos y disposiciones normativas que rigen en toda la institución.

**Dirección de Contraloría ;** Tiene bajo su responsabilidad estructurar las decisiones económico-financieras más importantes, así como el control y vigilancia del patrimonio institucional, a través de los distintos órganos que integra como el control presupuestas, la coordinación de auditoría, el servicio de seguridad y vigilancia entre otros.

**Dirección del Apoderado Legal ;** Tiene una doble función: hacia el exterior representa a la institución en procesos mercantiles, civiles y penales, y a su interior coordina la función de Relaciones Públicas, incluyendo el Servicio Médico, las Cooperativas escolares, la recepción y los servicios de comunicación.

**Dirección Administrativa:** Su principal responsabilidad es la de proveer los recursos humanos, físicos, materiales y financieros a la totalidad de órganos de la institución, así como garantizar el mantenimiento a sus instalaciones y equipo. Para éste propósito se apoya en la Subdirección de Recursos Humanos, en la de Recursos Materiales y en las Coordinaciones de Tesorería, Contabilidad y Finanzas.

La Subdirección de Recursos Humanos se encuentra integrada por una Subdirección, una Jefatura de Incidencias Nómina y la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal.

**Dirección Académica:** Se apoya en tres direcciones de nivel educativo. La Dirección de Educación Básica, que es la responsable de administrar el nivel de primaria. La Dirección de Educación Media, que es la encargada de la dirección y administración tanto de la secundaria como de la preparatoria. Por último la dirección de Educación Superior que coordina y administra las cinco licenciaturas que se ofrecen.

El presente reporte sólo incluirá la estructura que conforma el nivel de Educación Media, (como se ha mencionado con anterioridad) las funciones genéricas, y los objetivos particulares de cada puesto de que se compone.

La educación media, como se imparte en el Colegio, se divide en dos ciclos; el medio básico o de educación secundaria obligatoria, y el ciclo medio superior que corresponde al bachillerato.

La educación secundaria se rige por las disposiciones de la Secretaría de Educación Pública, en lo que concierne a este nivel de estudios.

El bachillerato está respaldado por el régimen jurídico de la Universidad Autónoma de México, en la condición de estudios incorporados.

En ambos casos las disposiciones de ley se aplican de acuerdo con el régimen jurídico que les es propio; la compatibilidad y continuidad entre ambos, los acuerdos a que a ese respecto emanen de la autoridad oficial correspondiente y los que para cumplir con el objeto de ambos niveles educativos establezcan los órganos superiores del C. F. H.

La estructura académico-administrativa del nivel medio esta integrada por:

- a) El Director de Educación Media
- b) Coordinador de Apoyo Operativo
- c) Analista Académico
- d) Asesores Académicos de Grado
- e) Presidentes de Academia
- f) Profesores

También cuenta con componentes de la organización de servicio y apoyo como son: la Subdirección de Psicopedagogía, la Subdirección de control Escolar, y Recursos Humanos.

El objetivo primordial del Director de Educación Media, es la de responsabilizarse de la administración operativa de los niveles de secundaria y preparatoria, con apego estricto a las normas de organización y funcionamiento interno, y las de las instancias externas que otorgan la incorporación de los estudios, S.E.P. y U.N.A.M.



La función general del **Coordinador de Apoyo Operativo**, es colaborar en la realización de las actividades de orden administrativo e institucional que se requieren para el funcionamiento integral de la sección educativa. Algunas de las funciones específicas del puesto son:

a) Coordinar la aplicación del sistema de programación y presupuestación, así como la elaboración de los que le competen, para el desempeño de sus funciones.

b) Participar en el diseño, ejecución, control y evaluación de los programas de actividades.

c) Participar en la coordinación, ejecución y evaluación de las juntas de academia y las de orden general de la institución.

d) Apoyar a los asesores de grado en la previsión y/o solución oportuna de las suplencias de clase necesarias.

e) Apoyar al Director de la sección, en la supervisión de las actividades de apoyo cotidiano a la operación escolar, a cargo de los asesores de grado.

f) Atender a los supervisores escolares de la S. E. P. y U.N.A.M.

g) Coordinar las actividades relacionadas con la producción, distribución, archivo y control, de los materiales didácticos, inventario de formatos institucionales.

h) Participar en la integración y desarrollo del programa de selección de alumnos, el de integración de grupos escolares.

i) Coordinar con los asesores de grado, la entrega por parte de los profesores de los registros de calificaciones y conducta de los estudiantes, con apego estricto al calendario y las normas del sistema de Control Escolar.

j) Coordinar los trámites del personal docente y de los alumnos, ante la administración interna y de las autoridades sectoriales.

El **Analista Académico** de educación media es el encargado de : Operar el sistema de información académica, para aportar los análisis particulares y globales que se le requieran, conforme a las necesidades de la administración general de la sección educativa. Para el logro de dicha función, debe mantener comunicación cotidiana con todos los proveedores de información del nivel medio. Debiendo ejecutar los procesos de análisis e interpretación del comportamiento académico y conductual por alumno, grupo, profesor, grado, presidente de academia, asesor de grado, nivel educativo y administración global de la sección educativa, elaborando los reportes que se le soliciten.

A su vez debe apoyar las funciones de operación escolar, de las asesorías de grados de preparatoria matutina y vespertina, de las actividades culturales y deportivas institucionales, y de las de responsabilidad del Centro Universitario.

Es deber de los **Asesores de Grado**, funcionar como un equipo de trabajo para programar, ejecutar, controlar y evaluar, las actividades de apoyo académico-administrativo,

para la realización eficiente de las tareas docentes del grado que les corresponde y de los grados restantes de educación media conforme a la exigencia del funcionamiento de las academias de profesores, las cuales se organizan por materia o materias de la misma naturaleza pero de diferente grado, sin importar que sean desde primero de secundaria a sexto de preparatoria, clasificadas dentro de alguna de las cuatro áreas de conocimiento que amalgaman los dos planes de estudio.

Las funciones específicas para el logro eficiente del desempeño del puesto son:

a) Colaborar directamente en el proceso de reclutamiento, selección, inducción capacitación y desarrollo del personal docente de educación media.

b) Colaborar con la Subdirección de Psicopedagogía en el proceso de selección de alumnos e integración de grupos encolares.

c) Evaluar permanentemente la conducta y aprovechamiento de los alumnos a efecto de determinar su promoción a los grados superiores, o su baja en la Institución.

d) Dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar el cumplimiento del quehacer del profesor, conforme a las normas y lineamientos conductuales que éstos deben cumplir, así como del quehacer de los presidentes de academia.

e) Realizar las actividades de apoyo cotidiano a la operación escolar, como son el supervisar la disciplina de alumnos durante las entradas y salidas del Colegio, en los cambios de clase y en los descansos correspondientes, atendiendo el orden y disciplina en los momentos previos de entrada al aula y en formaciones. Debiendo también, elaborar el récord de conducta, inasistencias y retardos a clase de los alumnos, aplicando oportunamente las medidas correctivas conforme a las normas institucionales y los reportes ordinarios para el conocimiento de los padres de familia a través del boletín informativo. Deben asistir permanentemente a los profesores en la prevención, detección y atención de los problemas graves de conducta y aprovechamiento de los estudiantes.

f) Apoyarse en la labor de los presidentes de academia, para reforzar las acciones docentes sobresalientes o corregir las deficientes, y en la Subdirección de psicopedagogía, para la detección y atención de las necesidades de formación, actualización y evaluación de los profesores; de mejoramiento académico y conductual de los estudiantes, y de comunicación y orientación a los padres de familia.

Es deber de los profesores presidentes de academia, asumir el liderazgo académico que les ha conferido su propia academia y les ha confiado la dirección general del Colegio, teniendo las siguientes funciones :

a) Cumplir y hacer cumplir en el ámbito de su academia las normas y lineamientos académicos institucionales.

b) Convocar y presidir las reuniones de academia ordinarias y extraordinarias autorizadas por la dirección del nivel educativo.

c) Integrar y presentar a aprobación de la dirección, el plan de trabajo anual acordado por su academia, precisando los requerimientos de orden material, técnico y financiero para apoyar su realización.

d) Controlar la ejecución del plan de trabajo aprobado por la academia así como su evaluación.

e) Colaborar con la asesoría de grado y la Subdirección de Psicopedagogía en la detección de necesidades y diseño de estrategias para la formación y/o actualización de profesores, tanto en los aspectos pedagógicos generales, como en los conocimientos y didáctica de sus asignaturas.

f) Promover y apoyar a los profesores de su academia, en el diseño de estrategias de mejoramiento para los alumnos con bajo nivel de aprovechamiento académico.

g) Participar en las juntas de presidentes de academia, convocadas por la autoridad competente, a efecto de acordar las estrategias de coordinación institucional en el diseño, ejecución y evaluación de los programas y planes de estudio.

#### **Funciones del Profesor**

Planes y programas de estudio. Es deber de cada profesor, aplicar los lineamientos institucionales, para el diseño, ejecución y evaluación de los programas de estudio analíticos de cada asignatura a impartir. Los resultados de ésta tarea residen en que cada profesor logre respecto a cada programa a su cargo :

a) Un análisis y enlace consistente de los contenidos de cada asignatura y de sus relaciones con los del resto del plan de estudios correspondiente.

b) Precisar los objetivos de aprendizaje y su nivel taxonómico o de profundidad deseado a efecto de seleccionar coherentemente las técnicas, procedimientos, recursos y tiempo requerido par el desarrollo de cada tema.

c) Acordar y calendarizar con su academia las actividades culturales de refuerzo para el desarrollo óptimo del aprendizaje de los alumnos.

d) Acordar las actividades y los criterios meteorológicos de participación, para el desarrollo de las habilidades básicas de investigación de los estudiantes, procurando que las acciones sean razonables en cuanto a la exigencia del tiempo de realización, que permitan altos niveles de motivación a partir de una verdadera interrelación entre las diferentes asignaturas y sobre todo que tiendan a resolver los problemas de lectura, redacción, caligrafía y pensamiento crítico producto del ejercicio intelectual de análisis, síntesis y evaluación aplicado en cada asignatura.

Para esta importante tarea se requiere que los presidentes de academia, acuerden previamente una serie de proyectos de investigación alternativos, seleccionando aquel o aquellos más pertinentes para su aplicación interdisciplinaria, dando a conocer a cada

academia de profesores los criterios metodológicos para su realización y evaluación de las actividades de los estudiantes.

e) Diseñar conforme a acuerdos de academia, los materiales didácticos originales que ayuden a mejorar el desarrollo del programa.

f) Detallar la bibliografía básica y de consulta con la que se de soporte al desarrollo de cada tema programado.

g) Especificar los criterios y contenidos comprendidos para cada periodo de evaluación parcial y final, conforme al calendario escolar autorizado.

h) Como requisito para su aplicación someter el programa a validación y aprobación de la academia de profesores a la que se pertenece, obteniendo como constancia de ello el visto bueno de la presidencia de la academia y de la Subdirección de Psicopedagogía; esta última instancia responsable del diseño de los instructivos y formatos institucionales para la elaboración de los programas de estudio, así como de la formación y/o actualización de los profesores en todos los elementos de ejecución y evaluación de los mismos.

i) Durante su aplicación respetar el avance y metodología acordada por la academia, luchando por lograr el 100% en el cumplimiento de los contenidos, actividades y objetivos de aprendizaje.

Método conductual requerido durante la operación docente. Es deber de cada profesor cumplir con el decálogo de conducta docente y otros principio pedagógicos que impulse el logro de los valores institucionales del modelo educativo : orden, respeto, disciplina y calidad moral. Los resultados esperados en la labor de cada profesor durante el proceso educativo de cada ciclo escolar son los siguientes:

a) Participar en los programas de inducción institucional y del puesto, así como en los de capacitación que se le requieran para aprender acerca de la metodología pedagógica exigida por el sistema educativo del Colegio.

b) Asistir puntualmente a las juntas de academia y cumplir con los acuerdos y comisiones asignadas, expresados formalmente en el libro de actas de acuerdos para un mejor control de su eficacia y eficiencia.

c) Participar en el diseño, ejecución y evaluación de los resultados del plan de trabajo anual de su academia.

d) Expresar con afecto hacia sus estudiantes y a la institución, el respeto a las normas pedagógicas básicas para la organización productiva y ordenada del grupo escolar, durante el proceso de enseñanza y aprendizaje de las asignaturas a su cargo.

e) Ejercer el gobierno del grupo dentro del aula, ganándose el aprecio de sus alumnos por su calidad cultural y moral, y ejerciendo su autoridad con respeto y energía ante las faltas de disciplina que llegaran al manifestar algunos estudiantes,

o bien ante las interrupciones inoportunas de estudiantes de otros grupos o de personal que llegue a violar los tiempos de clase sin fundamento o justificación alguna.

f) Respetar conforme a las teorías del aprendizaje aplicadas en el modelo educativo del colegio, las tres fases o tiempos didácticos en la clase, a saber:

El primero de reflexión para centrar la atención de los estudiantes en el valor del contenido de clase; segundo de aplicación de las actividades de aprendizaje 5 dirigidas por el profesor; y tercero de síntesis para integrar en resumen los aprendizajes logrados y los nexos con nuevos contenidos del curso y de otras asignaturas del plan de estudios.

g) Exigir a los alumnos que en cada sesión de clase, dispongan de su texto, cuadernos de apuntes y/o de prácticas y de aquellos útiles escolares requeridos conforme a la naturaleza de la asignatura.

h) Hacer un uso ejemplar del pizarrón y de los materiales didácticos que se requieren en cada clase.

l) Ser asiduo y puntual para la realización de sus actividades en el aula, esmerándose tanto en la primera hora, como en los cambios de cada clase.

J) Cuidar que las tareas extraescolares sean mínimas, motivantes y que no afecten los tiempos de estudio de otras asignaturas y mucho menos el curso normal de los horarios de clase.

K) Dejar en buena disposición la conducta del grupo y en buenas condiciones de limpieza el aula, taller o laboratorio, para el uso adecuado y oportuno del profesor de la siguiente hora.

l) Apoyar las suplencias de clase que se le requieran, siempre y cuando disponga de horario de servicio para esos propósitos.

m) Comunicar oportunamente a su asesor del grado, a la presidencia de academia y en su caso a la Subdirección de Psicopedagogía, acerca de las acciones extraordinarias que considere útiles para ajustar, corregir o reforzar el trabajo o conducta del grupo o de alumnos que en particular lo requieran.

n) Apoyar al control del orden y disciplina de los alumnos, en los momentos de formación y/o tiempos previos de entrada al aula, ubicándose puntualmente en su salón o espacios de clase y ejerciendo su autoridad para ordenar a los estudiantes y ayudarlos a reflexionar oportunamente para corregir o reforzar sus conductas de respeto a las normas institucionales.

o) Exigir respetuosamente a los alumnos, su aseo y presentación personal, así como el cuidado y limpieza de sus espacios educativos y mobiliario institucional.

p) Ayudar a los estudiantes, con actitudes de afecto y reflexiones motivacionales, a valorar y querer a su institución, reconociendo el privilegio de su sistema pedagógico que ha permitido darle el toque distintivo dentro de la competencia

interinstitucional en su región geográfica, además del aval de sus egresados, quienes reconocen el valor formativo del sistema, y de los mismos profesores y autoridades sectoriales que reconocen los valores distintivos del Colegio, calificándola de ser una organización que durante más de 50 años a formado con éxito a sus estudiantes con orden, calidad moral y estricto apego a valiosos principios pedagógicos.

q) Requisar fielmente los formatos de registro y control diario de información académica, que se han dispuesto por la institución para supervisar y apoyar a los profesores en el logro de mejores condiciones para el proceso enseñanza -aprendizaje.

r) Considerar las acciones de retroalimentación derivadas de las evaluaciones institucionales sobre su desempeño y acordar oportunamente con su asesor de grado las acciones de mejoramiento para el cumplimiento de sus deberes y conductas acordes a las normas institucionales.

Evaluación del aprovechamiento escolar. Es deber de los profesores, cumplir y hacer cumplir el calendario, reglamento y circulares complementarias para la evaluación del aprovechamiento escolar y su proceso de control, acreditación, certificación y manejo estadístico institucional. Los resultados esperados con ésta tarea por cada profesor son:

a) Aplicar en la ejecución de sus programas de estudio las tres fases (diagnóstica, formativa y sumaria) de evaluación sistemática del aprendizaje de los alumnos, en relación a los contenidos y objetivos establecidos en cada asignatura, derivando las medidas de ajuste, corrección o fortalecimiento relacionadas con las causas que incidan en las deficiencias o aciertos de su enseñanza y del aprendizaje de los educandos.

b) Someter a supervisión de la presidencia de la academia y de la Subdirección de Psicopedagogía, el diseño de los exámenes parciales y finales acordados previamente por la academia.

c) Cumplir con los lineamientos de evaluación continua, previa a cada examen parcial de las asignaturas, respetando para los promedios de acreditación los valores porcentuales que se hayan acordados previamente por la academia para cada factor de evaluación.

d) Respetar el calendario de entrega de los formatos de registro de calificaciones y las normas del sistema de control escolar, para reportar rigurosamente en ellos los resultados de la evaluación continua, de los exámenes y de los promedio finales de los alumnos.

e) Proporcionar a los educandos guías de estudio y/o cuestionarios de preparación de exámenes parciales, semestrales, de recuperación, finales ordinarios y extraordinarios que se requieran para facilitarles el aprendizaje y acreditación de sus asignaturas.

f) Favorecer la disminución del índice de reprobación ofreciendo alternativas de recuperación del aprendizaje previa y posteriormente a las fechas de calificación del

aprovechamiento, cuidando que estas acciones se realicen con antelación a las fechas de entrega de los registros de acreditación al área de control escolar.

G) Participar en la realización de cursos institucionales de nivelación previos a los exámenes extraordinarios, para estudiantes que lo requieran.

H) Aportar a su academia, a los estudiantes y a las autoridades que corresponda, el reporte del análisis de las causas que han determinado los aciertos y deficiencias para el logro de los objetivos de cada asignatura, así como sus recomendaciones para mejorar cada aspecto involucrado en el diseño, ejecución y evaluación de los programas de estudio a su cargo.

La calidad educativa que pretende el C.F.H. en su educación media, como se ha podido observar, requiere contar con un profesorado que cuente con características muy especiales en cuanto a su formación académica y de personalidad que permita el logro de la misión educativa de la institución.

Es responsabilidad de la Coordinación de Reclutamiento y Selección, localizar profesores que cuenten con el perfil adecuado para llevar a cabo los objetivos que plantea en su misión educativa. Colaborar con firmeza para lograr que el docente de educación media que se seleccione, sea el adecuado para ayudar al desarrollo integral de los adolescentes, que pueda lograr que sus alumnos sean capaces de reflexionar, crear, emocionalmente sanos, sin temores y dispuestos a tratar de resolver los problemas que se les presenten en su ambiente. Propiciando facilitar su inserción en su entorno, en los ámbitos social, académico, laboral, cultural, y como ciudadanos productivos para el país.

Una vez que se ha revisado la institución educativa en donde tienen lugar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del desempeño, se iniciará propiamente con el procedimiento llevado a cabo en el C.F.H.

El proceso de reclutamiento y selección de personal llevado a cabo en el C.F.H. se inicia cuando surge una vacante, que puede ser generada por una renuncia, una incapacidad, por la existencia de una plaza nueva, por promoción de personal o bien por el surgimiento de una puesto vacante.

Al ser un proceso, contiene una serie de fases o pasos que tendrán como finalidad la selección de candidatos viables a ocupar el puesto vacante, que concuerden con los requisitos de la institución y del puesto solicitado.

## Procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e inducción .

### **FASE 1**

El director del Nivel Medio cuando se presenta una vacante, envía al área de Recursos Humanos una requisición de personal (anexo 1), que tiene como objetivo el poder conocer las necesidades de personal presentes o futuras que surjan en dicho nivel. La siguiente página muestra el diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de personal llevado a cabo en la institución.

*Existen tres motivos para el uso de la requisición de personal en la institución :*

1. La sustitución, que se genera cuando el puesto ha quedado vacante, o se sospecha que quedará vacante.
2. Para cubrir alguna incapacidad, o algún tipo especial de trabajo en el que se necesite disponer de más elementos para entregar en tiempo dicho trabajo. En estos casos, en la requisición de personal se deberán anotar la fecha de inicio y de término del contrato.
3. Los puestos de nueva creación, se deberá contar con la autorización expresa del Director de área correspondiente.

*La requisición de personal incluye la siguiente información :*

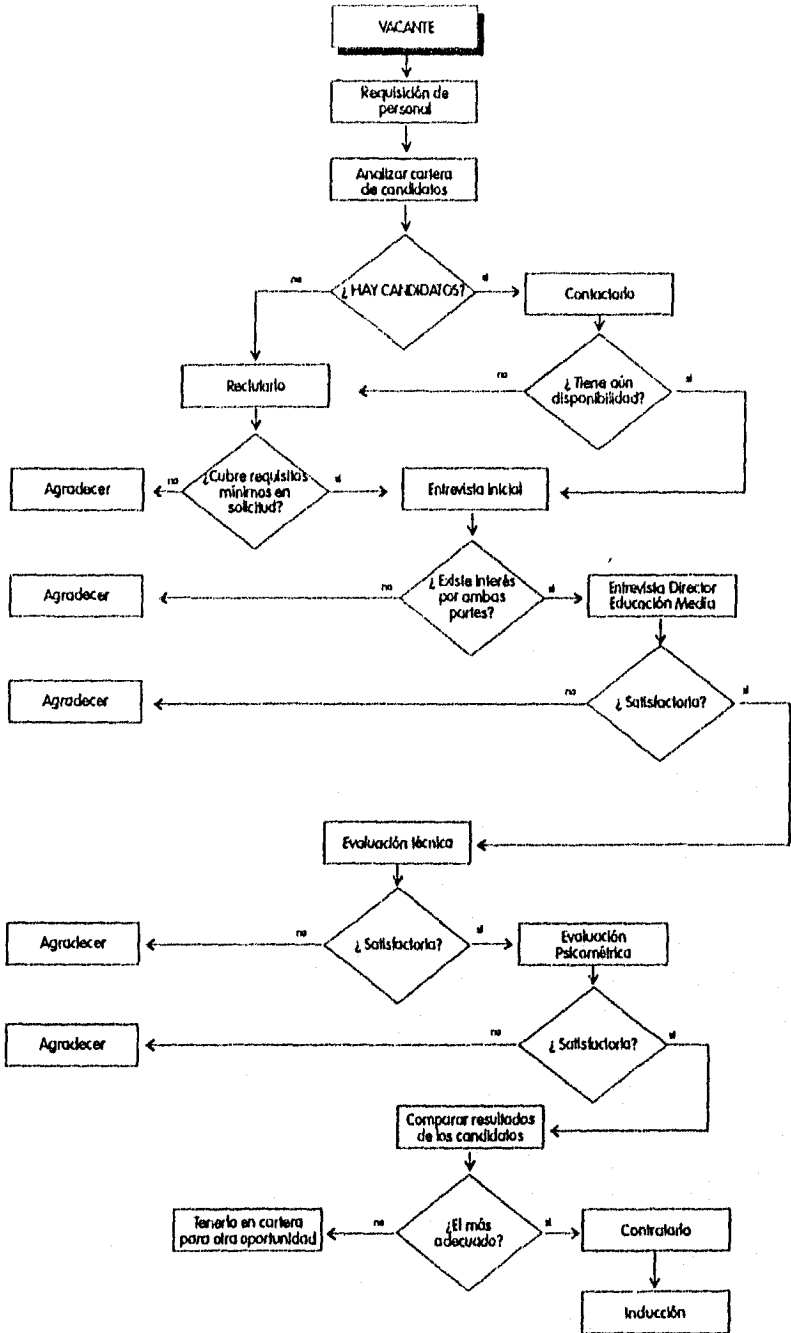
I. Datos generales del puesto solicitado, que tiene como finalidad conocer; la fecha de envío, la denominación del puesto, el área al que pertenece, el sueldo, la descripción general de funciones, el horario en el cual las desempeñará, el total de horas a cubrir por semana y el costo por hora, éstos dos últimos datos se emplean de forma general cuando la vacante corresponde al área académica.

II. Motivos de la vacante. Permite conocer cual es la causa que motiva dicha requisición, si es debida a una sustitución de personal y a quién se sustituye, si es de carácter eventual, motivo y la duración del mismo, o bien si es por la creación de una plaza nueva. En todos los casos se da a conocer a partir de cuando se requerirá cubrir dicha vacante, y en el caso de el puesto eventual la fecha de terminación.

III. Perfil de puesto. Se mencionan los requisitos necesarios en cuanto a sexo, edad, manejo de equipo, estudios, experiencia laboral y algunos comentarios adicionales para poder desempeñar las funciones de la plaza vacante .



DIAGRAMA DE FLUJO DE  
'SELECCION DE PERSONAL'



IV. Firma del director solicitante y cuando el surgimiento de la vacante es por la creación de un puesto nuevo, también necesitará la autorización de alta dirección.

V. Contiene un recuadro para uso de Recursos Humanos en donde se anota la fecha de recepción y algún comentario adicional cuando se requiera.

Al llegar las requisiciones a la Coordinación de Reclutamiento y Selección, se anota la fecha de recepción de la misma y se revisa para determinar si contiene toda la información necesaria. Ya corroborados los datos en general y la congruencia del perfil solicitado con los requerimientos institucionales, se determina la remuneración de acuerdo al tabulador del colegio.

## **FASE 2**

Una vez que se cuenta con una requisición de personal enviada por la Dirección de Educación Media debidamente autorizada, se inicia el proceso de reclutamiento, que tiene por objetivo la afluencia de posibles candidatos a ocupar el puesto vacante.

El primer paso, consiste en analizar la cartera de personal con la finalidad de saber si se cuenta con alguna solicitud hecha con anterioridad que reúna los requisitos necesarios para ocupar el puesto, se procede a ponerse en contacto con el candidato para averiguar si cuenta aún con disponibilidad e interés de colaborar con la institución, otorgándole en caso de que su respuesta sea afirmativa una cita.

Cuando no se cuenta en cartera con solicitudes adecuadas, o bien las personas ya no cuentan con disponibilidad, se procede a buscar las fuentes y medios de reclutamiento que permitan abastecer de personal al C.F.H.

Las fuentes internas empleadas, son el dar a conocer la existencia del puesto vacante a los profesores que actualmente laboran con la institución, ya que se considera que si su desempeño es eficiente lo más probable es que la persona que nos recomienden tenderá a serlo.

En cuanto a las fuentes de reclutamiento utilizadas para localizar personal académico de educación media, generalmente se contacta con las instituciones educativas aledañas al C.F.H., con la finalidad de intercambiar personal de cartera.

Los medios de reclutamiento autorizados por la institución son; los boletines informativos solicitando personal que se colocan en la Normal Superior, en Instituciones Educativas de nivel superior. Cuando ninguno de las fuentes ó medios empleados hasta entonces, es efectivo, se pone un anuncio en periódico especificando los requisitos del puesto.

Al llegar solicitantes a la institución, se les entrega una Solicitud (anexo 2) en recepción que deben de llenar, anexando preferentemente su curriculum vitae. Cuando la afluencia de solicitudes no es numerosa, se procede a una entrevista previa con la finalidad de conocer un poco más a la persona, pero en la mayoría de los casos, y probablemente por las condiciones económicas imperante en el país, se cuenta con un número muy grande de solicitantes que imposibilitan el poderles dar una adecuada atención en ese momento. Recepción recoge entonces los documentos y solicitudes de las personas y una vez en la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal se procede a la evaluación de las mismas.

### **FASE 3**

Consiste en la evaluación y selección de candidatos, tiene como objetivo poder filtrar aquellos sujetos que no cuentan con los requisitos del perfil de puesto, eligiendo a los que si los tienen para continuar con el proceso de selección.

Se analiza el contenido de las solicitudes, se descartan aquellas que no son útiles en ese momento, eligiendo algunas de ellas para cartera cuando la experiencia mencionada se vincula con otras áreas en las que por el momento no se cuenta con vacantes pero que pudieran ser útiles en el futuro. Se agradece a los participantes la atención de su solicitud, iniciando a trabajar con aquellas que fueron seleccionadas.

Se estructuran las entrevistas preliminares con los seleccionados, con el fin de conocerlos físicamente, verificar y completar los datos de la solicitud, analizar los documentos con los que cuentan, ampliar el conocimiento de su experiencia profesional y docente. Así mismo, se les otorga una breve información sobre el colegio, el horario y número de horas disponibles, el costo de la hora /semana / mes y las políticas que en materia de selección y contratación tiene el C.F.H.

Una vez entrevistados los candidatos seleccionados previamente, se eligen aquellos que cuentan con posibilidades de integrarse a la institución, agradeciendo aquellas solicitudes que son rechazadas en la mayoría de los casos debido a las siguientes situaciones:

1. Nivel de remuneración
2. Disponibilidad de tiempo
3. Distancia
4. Imagen personal
5. Falta de documentación probatoria de sus estudios
6. Falta de preparación docente, (cuando se cuenta con candidatos que tienen experiencia docente se les da la preferencia, si no es así se les capacita)

7. El puesto ya ha sido ocupado.

#### **FASE 4.**

El siguiente paso del proceso de selección de personal es la Evaluación Técnica , que tiene como finalidad el conocer la preparación académica y didáctica de los candidatos por medio de lo que en el C.F.H. se denomina "clase muestra". Consiste en otorgarle al profesor un tema para preparar y exponer en un salón de clases, siendo evaluado por el presidente de la academia y el asesor de grado correspondiente, así como por personal del área de psicopedagogía.

Antes de la exposición de su clase es entrevistado por el Director de Educación Media, quien determina si procede a evaluación técnica o es rechazado, dando aviso inmediato a la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal quien coordina dicha evaluación recopilando la información en un documento llamado "Proceso de Selección" (anexo 3).

Si la decisión es positiva, se llenan los datos generales del candidato en el formato de Proceso de Selección, que incluye además algunas anotaciones relevantes sobre las observaciones de la entrevista previa y las observaciones generales realizadas por el director.

Una vez realizada la elección se da inicio propiamente, a la Evaluación Técnica, que consiste como ya se mencionó, en la presentación de una clase muestra en alguno de los grupos que se encuentra sin profesor. El tema es sugerido previamente a la cita, por el presidente de academia del área de conocimiento de que se trate, el cual a su vez forma parte junto con una persona del Departamento de Psicopedagogía y el Asesor de Grado correspondiente, del personal que evalúa el desarrollo de la clase muestra.

Al finalizar la sesión, intercambian opiniones y anotan sus observaciones en el formato Proceso de Selección determinando si procede a evaluación psicométrica ó no. En algunas ocasiones aún a pesar de que sus observaciones no son del todo positivas, consideran necesario para tomar una adecuada decisión, el que se le evalúe psicométricamente, para poder contar con un mayor número de elementos que les permita poder elegir al candidato que cuente con mayores características para ocupar el puesto vacante.

El área de Psicopedagogía envía a la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal un informe detallado de las observaciones realizadas en la clase muestra, contiene generalmente los aspectos relacionados con la metodología didáctica empleada, el control del grupo, el manejo de material y dominio del tema analizando la relación con situaciones reales, el uso de material didáctico, la claridad de la exposición, la reacción del

grupo con el candidato, y el desenvolvimiento general del profesor en el aula, recomendando la capacitación correspondiente, (ver anexo 4).

## **FASE 5**

La finalidad de la aplicación de la batería psicométrica para el C.F.H., es contar con profesores que puedan adaptarse fácil y naturalmente a los objetivos de la institución, y de manera primordial que cuenten con los elementos indispensables para ser verdaderos maestros: guías, orientadores y motivadores de la formación de los educandos, que en el caso de educación media resulta difícil debido a la etapa tan característica como lo es la adolescencia.

La batería psicométrica aplicada, se encuentra conformada por pruebas seleccionadas previamente por los asesores psicopedagógicos de la institución, y se aplica a todos los candidatos viables a ocupar puestos docentes en educación media, ya que forma parte de las políticas institucionales.

Una vez que se han elegido los candidatos que desde el punto de vista académico cuentan con los mejores perfiles, se procede a la evaluación psicométrica de los mismos. En la mayoría de las ocasiones, en cuanto se tienen los resultados de la evaluación técnica, si las personas cuentan con el tiempo suficiente se inicia la aplicación de la batería correspondiente.

Se establece antes de iniciar un clima adecuado, conversando con el candidato sobre sus impresiones con respecto a la clase muestra, se le mencionan los objetivos primordiales de la política de selección respecto a la aplicación de los exámenes, intentando generar en el candidato la seguridad de que sus resultados serán reportados de manera exclusiva al director del nivel correspondiente, en donde se citan los datos obtenidos de la integración de las pruebas aplicadas que están vinculados con el puesto que desempeñara dentro de la institución.

Como ya se explico en el capítulo 2. 4 sobre los instrumentos aplicados, se menciona muy brevemente en que consiste la batería psicométrica aplicada.

1.- Autobiografía; Se le pide al sujeto que redacte una pequeña historia de su pasado, presente y de las expectativas futuras de su vida.

2.- Test de matrices progresivas de Raven o WAIS, el primero se aplica cuando el número de solicitantes es muy numeroso, esto ocurre principalmente cuando el número de vacantes es de más de cinco de una área en particular.

3.- FIGS Frases Incompletas para la Industria de

4.- MMPI Inventario Multifásico de la Personalidad

La aplicación se efectúa en un salón de juntas, después de explicarles a los candidatos el objetivo de la política de personal sobre los exámenes psicométricos, el cómo serán tratados los resultados y a quien se le entregarán. Una vez, que se baja la ansiedad de los sujetos, se procede a darles las instrucciones de cada uno de los exámenes, mencionándoles que se les distraerá de los mismos para realizar el WAIS de manera individual.

Al terminar el candidato, se le agradece su participación y se le menciona que en dos días podemos tener listos sus resultados, que serán comentados con el director del área solicitante, y una vez que se tenga la decisión nos contactaremos con todos los participantes para comunicar los resultados de la misma. A aquellos candidatos que no quedaron seleccionados pero que sus resultados fueron adecuados, se les menciona que quedarán en cartera, y que en el momento en que se disponga de una vacante serán contactados. En el caso de los candidatos que son rechazados, se les agradece su participación y se le menciona que la vacante quedo ocupada y se les invita que pasen a recoger los documentos que pudieran haber traído cuando dejaron su solicitud.

Una vez que se ha calificado la batería psicométrica se procede ha elaborar la integración y el reporte de resultados (ver anexo 5) para comentarlos con el director solicitante y psicopedagogía. El Director de Educación Media determina la elección del candidato que considera con mayores posibilidades de integrarse al C.F.H. con éxito, y otorga la fecha y hora para el inicio de sus funciones.

Al o los candidatos seleccionados se les comunica la fecha en la que deben presentarse y se les informa sobre las copias de documentos que deberán traer para su contratación.

## **FASE 6**

Esta fase tiene como objetivo, hacer del mejor candidato un nuevo empleado, y consiste en la contratación formal del nuevo elemento.

*La primera tarea es verificar los documentos del nuevo empleado, que son :*

- 6 fotografías tamaño infantil
- una copia de su inscripción al Seguro Social y comprobante del S.A.R.
- tres copias de: título y cédula ó historial académico
  - acta de nacimiento
  - Registro Federal de Causantes
  - Constancias de actualizaciones y/o cursos tomados e impartidos.

Se procede a afinar los detalles administrativos que se requieren para la contratación, recordándole al candidato que se le otorgarán tres contratos por tiempo determinado (de 30 días). En cada uno de ellos será evaluado su desempeño en el formato de "Vencimiento de Contrato" enviado a la Subdirección de Recursos Humanos por el área correspondiente, en el que se determina el subsecuente contrato, en caso de que la evaluación del desempeño otorgada por el director y por psicopedagogía sea positiva. Una vez que se finaliza con el tercer contrato, y la evaluación es positiva, el director determina su contratación por tiempo indeterminado. En caso de que la evaluación sea negativa en cualquiera de los contratos, se inicia nuevamente el proceso de selección, aunque se toman en consideración los profesores que quedaron en cartera.

Se le comunica al nuevo profesor el costo de hora con el que será contratado y el beneficio de las prestaciones legales con las que contará desde su ingreso, así como de las que será acreedor en caso de quedar en el futuro contratado por tiempo indeterminado, dándoles un pequeño bosquejo de los que es la carrera académica dentro de la institución.

Al estar de acuerdo con las políticas de ingreso, se le da la bienvenida y se le solicita que firme su Seguro Social, se le recogen los documentos para formar tanto el expediente de personal, como el expediente académico.

Posteriormente se llena el formato de Solicitud de Contrato en donde se establece el tipo de contrato que se otorgará, los datos generales del candidato el puesto que ocupará, la duración del mismo, el nivel al que pertenece, el número de horas que laborará a la semana, así como el precio de la hora/semana/mes. Se estipula su percepción quincenal, tomando en cuenta el tabulador vigente, la materia que impartirá y sus horarios, anotando la fecha de inicio.

Una vez lleno el formato se entrega junto con la solicitud, el seguro social firmado y sus documentos al encargado de la Subdirección de Recursos Humanos para que proceda a los trámites administrativos correspondientes.

Ya realizados dichos los trámites de contrato y envío de la inscripción al Seguro Social, se regresan los documentos académicos a la Coordinación de Reclutamiento y Selección quien es responsable de estructurar el expediente académico, así como de mantenerlo actualizado para cuando sea requerido por los inspectores de la U.N.A.M., la S.E.P., o las autoridades del colegio. Así mismo se le da aviso al departamento de Control Escolar, anexando los documentos necesarios para la incorporación en la planta de profesores incorporada a la S.E.P. ó a la U.N.A.M., según corresponda el nivel educativo del que se trate.

## **FASE 7**

La fase de la inducción a la institución del empleado de reciente ingreso tiene como objetivo fundamental el que los profesores puedan adaptarse a la institución a sus compañeros de trabajo y a las funciones que desarrollara en el menor tiempo posible.

Consiste en el proceso de inducción a la institución del nuevo empleado. Aquí podemos distinguir dos formas de llevar a cabo dicho proceso; al inicio de cada ciclo escolar y cuando por diversas causas, durante el período escolar, se tiene la necesidad de contratar personal.

En el primer caso, se reúne a los profesores de nuevo ingreso, se les da la bienvenida a la institución y se les entrega el MANUAL DE BIENVENIDA, así como el REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO. Se les da una charla sobre la historia y filosofía de la institución, se les presenta a los directores y subdirectores de las diferentes áreas y se les da un recorrido por las instalaciones del C.F.H.

Al término de la cual, se les proyecta el video de bienvenida que contiene fundamentalmente la historia y filosofía de la institución, la misión educativa y los diferentes servicios que ofrece a la comunidad.

En el caso de que se le contrate fuera del inicio académico, se estructura de manera individual con el área de Reclutamiento y Selección de Personal.

## **FASE 8**

Aunque la presente fase no es responsabilidad del área de recursos humanos, resulta de gran trascendencia para el proceso de selección de personal, ya que como se ha mencionado en el marco teórico las primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y adaptación a la misma, y el proceso de inducción al puesto intenta que dicha adaptación sea lo más rápida posible no solo a su ambiente de trabajo, como a sus funciones y obligaciones que debe de cubrir en el desempeño de su labor.

La responsabilidad de la inducción al puesto es de la dirección y los apoyos académicos y administrativos de educación media, así como del área de psicopedagogía, debe contener los siguientes puntos :

- 1.- Información general sobre la estructura y funciones de cada puesto de nivel medio.
- 2.- Presentación de las personas que ocupan dichos cargos.
- 3.- Información sobre su relación de psicopedagogía y control escolar.



4.- Lineamientos institucionales para el diseño, ejecución y evaluación de los programas de estudio analíticos.

5.- Método conductual requerido mediante la operación docente.

6.- Evaluación del aprovechamiento escolar.

La función de Reclutamiento y Selección en esta fase consiste en comprobar mediante entrevistas de seguimiento, que la inducción al puesto haya sido llevada a cabo y que el profesor haya sido retroalimentado cuando por algún motivo no ha logrado asimilar alguna de las funciones que requiere para desarrollar con éxito sus labores. Esta retroalimentación debe surgir de los asesores de grado durante la práctica docente del profesor, mismos que deberán ser canalizados a psicopedagogía cuando requiera una mayor inducción a la didáctica institucional o el manejo de control de grupo.

### Evaluación del desempeño.

#### **FASE 1**

El objetivo de esta fase es analizar los resultados obtenidos por los docentes de educación media con la finalidad de conocer las áreas fuertes y débiles en la realización del trabajo de cada profesor, así como también los compromisos que se establecen en la entrevista de la evaluación de desempeño con el director de nivel para superar o mejorar su eficiencia. Los productos que se obtienen para Reclutamiento y Selección son :

1.- Indicadores para retroalimentar los procesos de selección e inducción Institucional.

2.- Conocimientos sobre la actuación de los profesores.

Como primer paso se recopilan los instrumentos de evaluación de desempeño de Secundaria y Preparatoria ya calificados. Se procede a convertir los puntajes que se obtuvieron en las tablas previamente establecidas por el área de Recursos Humanos con la intención de integrar el puntaje obtenido en cada una de las ocho categorías incluidas en la evaluación de desempeño, y obtener el rango correspondiente en la evaluación final de cada profesor.

El instrumento de evaluación de desempeño no es responsabilidad de Reclutamiento y Selección, sin embargo desde 1992, se ha colaborado estrechamente con las Direcciones de Nivel en la elaboración de los instrumentos y en su calificación cuantitativa para efectos de remuneración económica, conocer el desempeño de los profesores, y para la carrera académica proyectada por el C.F.H.

El formato de evaluación del desempeño es una escala del tipo Likert que exige una respuesta graduada a cada reactivo presentado y se expresa corrientemente en función de cinco categorías ordenadas en un continuo que va del extremo favorable al desfavorable, en donde el evaluador tendrá que indicar su grado de acuerdo (o desacuerdo) con el reactivo presentado. (Brown, 1980)

En el formato de evaluación de desempeño el evaluador debe marcar como se indicó con anterioridad, cuál es la categoría que mejor describe el desempeño del profesor en las características de ejecución esperadas de su trabajo.

Dicho formato contiene ocho áreas, que a su vez se dividen en situaciones particulares del desempeño :

- 1.- Responsabilidad en el cumplimiento de las normas Institucionales
- 2.- Puntualidad.
- 3.- Planeación y organización de su tarea docente.
- 4.- Metodología didáctica
  - a) Manejo de grupo
  - b) Efectividad didáctica
  - c) Evaluación de proceso enseñanza-aprendizaje
- 5.- Comunicación y relación con terceros.
- 6.- Cooperación.
- 7.- Iniciativa y creatividad.
- 8.- Actualización académica.

La serie de factores en los que se divide cada área, expresan de manera particular los comportamientos esperados del profesor, en cuanto a las políticas y funciones establecidas para el desarrollo del trabajo en educación media. Las categorías se encuentran plenamente definidas y para su evaluación se tiene cómo ya se mencionó, una escala tipo Likert con valores numéricos, también llamada por Arias (1990) escala de medición continua, ya que el paso entre un grado y otro de la característica se hace en forma insensible, permitiendo que el evaluador cuente con una mayor flexibilidad en su calificación que va del 1 al 5, contiene los siguientes parámetros :

- 1.- Nunca
- 2.- Algunas veces.
- 3.- Casi siempre.
- 4.- Siempre.
- 5.- No observado.

Los resultados numéricos de cada categoría se suman, se analiza el resultado obtenido y se compara con una tabla que establece numéricamente los rangos en el que el profesor puede caer. Una vez identificado el rango en el que el profesor se encuentra, se le otorga una denominación usando letras, que clasifica su desempeño de la siguiente forma :

AA.- Siempre supera las expectativas de su puesto.

A.- Generalmente supera las expectativas de su puesto.

B.- Generalmente cumple con las expectativas de su puesto. En ocasiones las supera y en ocasiones no las satisface.

C.- Generalmente no cumple con las expectativas de su puesto. En ocasiones las satisface y prácticamente nunca las supera.

D.- Tiene problemas de desempeño, ya que esta por debajo de las expectativas de su puesto y las cumple con muy poca frecuencia.

Ya recopilada la información de cada profesor, se clasifica por el rango correspondiente, y se estructura el informe para el Director de Educación Media, y a Recursos Humanos para efectos de remuneración económica, en cuanto al bono de productividad que la institución tiene diseñada para éste fin. (Ver anexos 6, 7 y 8)

#### 4.1 EVALUACIÓN

Las tablas presentadas en este rubro son el informe anual de reclutamiento y selección de personal presentado a la Subdirección de Recursos Humanos, correspondientes a los siguientes ciclos académicos: 92-93, 93-94 y 94-95. Incluyen de forma general toda la labor de la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal, sin embargo, para los propósitos del presente trabajo se destacarán únicamente los renglones que abarcan el nivel medio, es decir el que se refiere a la secundaria y preparatoria.

La división de las áreas de conocimiento, se realizaron con fines prácticos, y en ellas quedaron comprendidas las asignaturas impartidas tanto en secundaria como en preparatoria y se distribuyeron de la siguiente manera :

*CIENCIAS HUMANAS*, comprende las asignaturas de español, literatura, lógica, ética y filosofía.

*CIENCIAS SOCIALES*, incluye el civismo, geografía, e historia.

*CIENCIAS QUÍMICO BIOLÓGICAS*, se conforma de química, biología, anatomía e higiene mental.

*CIENCIAS EXACTAS*, contempla todas las asignaturas relacionadas con las matemáticas, incluyendo física.

*DIBUJO*, tanto el artístico como el constructivo.

*TALLERES*, quedan incluidas las artes plásticas, decoración, taquimecanografía, fotografía y las actividades estéticas del bachillerato.

Tanto el idioma inglés como las actividades correspondientes a educación física, no se tomarán en cuenta, ya que de manera general, los profesores de dichas materias las imparten en todos los niveles, es decir, el profesor de inglés puede pertenecer a el nivel básico e impartir su materia en el bachillerato.

Cada una de las tres tablas presentadas a continuación, representa el informe anual de un ciclo académico sobre las labores realizadas en reclutamiento y selección de personal, durante dicho periodo.

Están distribuidas de la siguiente forma:

Primera columna corresponde a la sección o áreas de conocimiento (en el caso de secundaria y preparatoria), en las que se han dividido para su manejo los solicitantes y candidatos a ocupar las vacantes existentes.

Segunda columna se refiere al medio o fuente de reclutamiento empleado para reclutar personal para la Institución, el cual se divide en :

REPORTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
CICLO 92/93.

SECCION O AREA DE FUNCION.	PERSONAL RECLUTADO POR:					TOT.	NO ADMITIDOS							ADM. T. NO	EVALUACION			CANCELACION					POBL. BLES CONT.		
	INST.	BOL.	SEC.	CART.	RESI.		1	2	3	4	5	6	7		M	L	R	TOT.	1	2	3	4		5	TOT.
PRIMARIA	23	14	27	4	2	70	14	5	0	4	4	2	0	14	5	31	9	45	1	3	5	0	4	15	24
C. HUMANAS	23	19	18	10	0	70	12	4	1	6	2	14	12	51	3	15	2	27	0	2	5	0	7	8	8
C. SOCIALES	18	9	4	1	0	32	4	2	0	6	3	3	4	22	1	15	3	19	1	0	2	0	4	8	10
C. EXACTAS	11	11	12	4	0	38	10	0	0	3	1	7	4	25	0	11	2	13	2	0	4	0	5	17	4
C. QUIM. BIOL.	17	11	12	3	2	45	18	4	0	2	2	2	12	32	7	8	2	13	1	1	5	0	0	7	6
DIBUJO	8	4	3	0	0	15	2	0	0	4	2	0	2	10	1	8	0	9	1	0	2	0	1	4	4
PSICOLOGIA Y VARIAS	4	14	4	1	0	23	1	1	0	1	0	4	4	15	1	5	2	7	1	1	3	0	1	5	2
TALLERES	0	4	5	0	0	12	0	0	0	0	2	0	5	8	0	4	1	5	0	0	0	0	0	0	3
INGLES	23	17	13	1	1	57	4	1	4	1	5	3	2	27	2	14	4	30	5	0	5	1	7	9	22
EDUC. FISICA	17	9	8	0	1	35	1	1	1	1	1	2	4	11	1	14	1	18	0	1	0	2	1	4	9
LABORATORIO	4	4	0	0	0	8	0	0	1	0	1	0	3	5	0	3	0	3	1	0	0	0	0	1	2
ACADEMIA ADMIN.	1	4	4	2	1	12							3	4	1	3	1	4	1	1	1	1	1	1	3
SECRETARIAS	15	14	14	4	1	48	11	1	4	1	1	4	17	48	2	22	1	15	2	0	4	0	4	12	11
CENTRO DE COMPTA	14	9	4	1	1	29	1	1	0	0	1	2	4	16	3	10	0	19	3	2	3	0	4	12	1
COMPUTER	19	14	18	1	0	52	1	1	1	1	4	0	7	24	4	1	4	0	0	0	0	0	2	2	3
D. O. Y. H.	21	11	8	16	2	58	4	2	1	4	0	1	6	24	1	22	5	18	0	5	0	0	7	12	14
TOTALES	254	162	253	69	4	683	74	24	14	34	34	63	171	348	21	144	31	251	16	15	47	3	47	112	233

CLAVES DE NO ADMITIDOS

- 1.- NIVEL DE REMUNERACION
- 2.- DISPONIBILIDAD DE TIEMPO
- 3.- DISTANCIA
- 4.- IMAGEN PERSONAL
- 5.- FALTA DE DOCUMENTACION
- 6.- FALTA DE PREPARACION DOCENTE (DEPENDIENTES)

CLAVES DE CANCELACION DE INGRESOS

- 1.- INCOMPATIBILIDAD CON EL SISTEMA
- 2.- PROBLEMAS PERSONALES
- 3.- NIVEL DE REMUNERACION
- 4.- RESOLUCION DE CONTRATO
- 5.- NO SE PRESENTO O NO VINCANTE
- 6.- PROMOCION

RESUME DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
CICLO 93/94.

REGION O AREA DE COORDIN.	PERSONAL RECLUTADO POR:					TOT.	NO ADMITIDOS							P. NO ADMIC.	EVALUACION PSICOMETRICA			CANCELACION INGRESO					POST-RIER CONT.		
	INST.	SOL.	SEC.	CART.	RESN.		1	2	3	4	5	6	7		8	9	10	11	12	13	14	15		TOT.	
PRIMARIA	12	4	5	4	2	33	4	2	7	2	0	0	0	17	1	13	2	14	0	0	4	1	3	8	9
C. HUMANAS	24	8	2	0	1	35	6	1	0	1	10	1	1	20	4	12	0	16	0	0	2	0	2	2	14
C. SOCIALES	2	2	2	0	0	14	5	0	0	0	2	0	2	11	0	3	0	3	0	0	0	0	1	1	2
C. EXACTAS	19	7	2	4	1	33	3	0	0	0	8	11	2	24	0	0	2	11	0	0	4	0	5	3	2
D. QUIM./BIOCL.	0	10	3	0	1	14	2	1	0	2	0	1	3	8	0	5	0	5	1	0	2	0	1	4	1
DIBUJO	0	7	4	0	0	11	1	2	0	0	5	1	1	10	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0
PALEON Y PREHISTOR.	14	1	1	0	1	17	1	1	0	1	0	1	0	8	1	4	0	4	0	1	0	0	0	3	1
TALLERES	0	12	1	0	1	15	0	0	0	1	2	8	0	11	1	4	0	5	0	0	0	0	3	5	0
INTROS	11	11	5	2	1	31	1	1	2	1	8	5	0	24	1	17	1	12	1	0	3	1	2	7	5
EDIT. FISICA	4	7	1	0	3	15	1	1	0	1	0	1	0	5	2	5	0	11	1	1	2	0	1	2	4
LABORATORIO	0	16	5	0	0	21	0	0	0	2	7	5	4	21	0	2	0	2	0	0	0	0	2	2	0
ADAPTACION ALUMNOS	0	4	2	4	0	10	2	1	0	1	1	1	1	3	1	1	1	7	0	1	1	0	1	1	5
ESTADISTICAS	18	14	12	0	1	45	11	5	1	7	1	1	7	32	2	12	1	15	0	1	4	0	0	5	9
CENTRO DE COMPUTO	11	1	2	0	1	15	1	1	0	0	4	2	0	10	1	1	1	4	1	0	0	0	1	1	2
ALUMNOS	4	5	1	3	0	13	4	1	2	0	0	0	2	4	1	5	0	7	1	0	0	0	0	1	6
D. I. F. M.	74	19	9	7	1	110	4	5	1	2	18	14	3	44	2	12	1	24	0	0	0	0	0	2	12
TOTALES	124	122	55	16	10	327	41	14	20	24	47	44	77	149	14	111	4	135	4	3	20	0	18	55	74

CLAVES DE NO ADMITIDOS  
 1.- NIVEL DE REMUNERACION  
 2.- DISPONIBILIDAD DE TIEMPO  
 3.- DISTANCIA  
 4.- IMAGEN PERSONAL  
 5.- FALTA DE DOCUMENTACION  
 6.- FALTA DE PREPARACION DOCENTE (EXPERIENCIAL)  
 7.- PUESTO NO VACANTE

CLAVES DE CANCELACION DE INGRESOS  
 1.- INCOMPATIBILIDAD CON EL SISTEMA  
 2.- PROGRAMAS PERSONALES  
 3.- NIVEL DE REMUNERACION  
 4.- RESISION DE CONTRATO  
 5.- NO SE PRESENTO O NO VACANTE  
 6.- PROMOCION

REPORTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
CICLO 94/95.

SECCION O AREA DE COMODOR.	PERSONAL RECLUTADO POR:						NO ADMITIDOS							TOT. NO ADMIT.	EVALUACION PSICOMETRICA				CANCELACION INGRESO					POSTULANTES CONT.	
	INT.	SOL.	REC.	CART.	RES.	TOT.	1	2	3	4	5	6	7		TOT.	1	2	3	4	5	TOT.				
FAJARRA	18	24	7	8	3	40	12	8	2	0	3	5	14	45	0	12	2	14	0	2	0	1	0	3	11
C. HUMANAS	22	14	11	24	0	51	8	2	7	8	12	14	6	58	5	17	7	22	4	5	0	7	0	10	8
C. SOCIALES	14	22	5	7	0	48	0	0	5	7	12	14	14	46	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2
C. EXACTAS	28	22	6	21	0	77	8	5	4	2	19	12	22	72	1	12	1	15	1	1	0	0	1	2	12
C. QUIMBIOL.	12	24	4	0	0	50	2	0	2	0	12	19	19	48	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2
DIBUJO	22	16	3	8	0	50	0	2	4	4	11	17	8	45	0	5	0	5	0	0	0	0	0	0	5
PSICOLOGIA Y PEDAGOGIA	18	24	2	13	1	47	1	2	4	2	1	4	15	31	1	14	2	14	0	0	1	0	10	10	4
TALLERES	4	5	2	0	0	11	0	0	0	0	2	2	5	9	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2
INGLES	22	14	5	11	1	55	2	8	1	1	10	4	7	47	2	15	1	18	1	3	1	0	4	8	4
ECONOMIA	1	2	3	5	1	14	3	5	1	0	3	1	0	12	1	3	0	4	1	0	7	2	1	1	0
LABORATORIO	2	3	2	0	0	10	0	0	0	0	2	0	8	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACADEMICOS ADMIS.	12	4	1	7	1	15	3	4		1	5	4	2	11	1	13	3	14	2	1	1	1	1	3	13
SECRETARIAS	65	23	7	12	1	47	5	7	2	7	15	23	13	54	2	14	0	11	5	4	1	2	6	12	7
CENTRO DE IMPRES.	15	3	4	3	2	24	4	0	0	0	0	3	7	17	1	4	1	4	0	1	0	0	3	4	3
ADMIS. G. F. H.	7	14	5	0	0	14	0	0	0	0	0	4	15	15	0	4	0	4	0	0	0	0	1	1	3
TOTALES	312	215	119	123	9	347	65	24	24	27	117	144	114	405	15	224	14	148	5	10	2	2	28	27	87

- CLAVES DE NO ADMITIDOS
- 1.- NIVEL DE REMUNERACION
  - 2.- DISPONIBILIDAD DE TIEMPO
  - 3.- DISTANCIA
  - 4.- IMAGEN PERSONAL
  - 5.- FALTA DE DOCUMENTACION
  - 6.- FALTA DE PREPARACION DOCENTE (EXPERIENCIA)
  - 7.- PUESTO NO VACANTE

- CLAVES DE CANCELACION DE INGRESOS
- 1.- INCOMPATIBILIDAD CON EL SISTEMA
  - 2.- PROBLEMAS PERSONALES
  - 3.- NIVEL DE REMUNERACION
  - 4.- RESCISION DE CONTRATO
  - 5.- NO SE PRESENTO O NO VACANTE
  - 6.- PROMOCION

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**Institución.-** Abarca, tanto las solicitudes que llegan producto de un anuncio del periódico, como las que llegan a la Institución mediante el uso de boletines en las instituciones educativas,

**Solicitud.-** Son las conocidas comúnmente como " presentación espontánea. "

**Recomendados.-** Son los individuos que se obtienen mediante la recomendación de los empleados de la institución, que se genera al dar a conocer la existencia de un puesto vacante.

**Cartera.-** Son las personas que quedan en cartera como individuos que cuentan con las características deseables para ocupar un puesto docente, pero que en el momento en el que asistieron no se contaba con una vacante, o bien se seleccionó a otro profesor.

**Reingreso.-** Son aquellas personas que colaboraron con la institución en el pasado y que por factores personales renunciaron, y que asisten nuevamente a la institución en búsqueda de empleo.

**Total.-** Se refiere a la totalidad del personal reclutado por los diferentes medios empleados en el C.F.H. De manera particular, cabe hacer notar que en el caso de educación media en el ciclo 92-93, el total de personal que se reclutó, fue mayor que los dos siguientes ciclos, y fue debido a que se realizaron gran número de anuncios de periódico, atrayendo a un gran número de personas que no contaban con todos los requisitos. En el siguiente ciclo, se redactaron haciendo hincapié en los requisitos, lo que permitió que el número de candidatos disminuyera, y llegaran generalmente, sólo aquellas que cumplieran con lo requerido.

A pesar de que los anuncios y boletines empleados en las instituciones educativas contemplaron las mismas características, en el ciclo 94-95 se presentó un mayor número de aspirantes, con base en las entrevistas realizadas se puede mencionar que la causa fundamental de dicho aumento, se debe primordialmente a que muchos profesionistas se quedaron sin trabajo por la crisis económica del país, y consideraron una alternativa viable el integrarse al sector educativo.

Siguiendo el orden de las columnas presentadas en la tabla, la tercera corresponde al personal que no es aceptado o que rechaza el puesto ofrecido, está dividida en los siguientes aspectos :

- 1.- Nivel de remuneración
- 2.- Disponibilidad de tiempo ( No se ajusta a los horarios clase disponibles )
- 3.- Distancia
- 4.- Imagen personal
- 5.- Falta de documentación ( No cuenta con comprobantes académicos )
- 6.- Falta de preparación docente ( Carece de experiencia )



7.- Puesto no vacante ( Solicitudes recabadas después del periodo de selección )

**Total.-** Se refiere al total de personal no admitido por las causas mencionadas con anterioridad.

Los resultados encontrados en el nivel medio, son que en el ciclo 92-93 se obtuvo un mayor número de aspirantes que no aceptaron su ingreso debido a la remuneración económica, que puede ser originada por el número de horas que se les ofrece, o a la comparación que realizan con el sector privado, y en el caso de que provengan de Normal Superior, consideran que el gobierno tiene una mayor paga por las prestaciones que les brindan. En los dos siguientes ciclos, no hay diferencia significativa entre los datos obtenidos.

En cuanto a rechazar la oferta de trabajo por motivos de distancia y disponibilidad de horarios, no se observan diferencias a través de los años escolares.

Por imagen personal, en el primer ciclo se descartaron un mayor número de aspirantes, que por el uso exagerado de la moda juvenil, no estaban dispuestos a cambiar su corte de pelo o su vestimenta por algo más conservador, como al respecto observan las políticas de personal. En el ciclo 94-95 aunque en menor número, también fueron rechazados algunos aspirantes.

La estructura del anuncio de periódico y boletines, parece no haber afectado el número de aspirantes rechazados por falta de documentación académica, ya que fue aumentando, como se observa en las tres tablas. Con respecto a éste rubro es necesario hacer notar que tanto la SEP como la UNAM, establecen una serie de requisitos con los que debe contar un profesor de cualquier materia, señalando a su vez el perfil profesional que por asignatura deben de poseer, en el entendido de que al no contar los estudios necesarios, no se le permite a la institución incorporarlos en su planta docente, y parece ser que conforme pasa el tiempo y no logra estabilizarse la crisis económica que vive nuestro país, genera un mayor desempleo, y profesionistas capacitados en su área de conocimientos sin trabajo, acuden a la institución en búsqueda de una opción.

La falta de preparación o experiencia en la docencia, no es un factor decisivo para rechazar a un aspirante, ya que si el reclutamiento es realizado al principio del ciclo escolar, el profesor se integra tanto a los cursos de inducción, como de capacitación que le permitirán contar con herramientas adecuadas en cuanto al conocimiento de la etapa de la adolescencia y la metodología didáctica empleada en la institución al inicio del curso. Sin embargo cuando la selección se realiza ya avanzadas las clases, sí es un factor que puede hacer que se descarten a los aspirantes sin experiencia docente, pues no existe el tiempo suficiente para capacitarlos en dichas áreas, ya que se requiere que ingresen lo más pronto posible a sus labores.

Los resultados obtenidos permiten mencionar que aunque en los dos primeros ciclos no existe diferencia notoria, y en el ciclo 94-95 el número de aspirantes rechazados fue mayor, en los tres ciclos encontramos que en el área de ciencias humanas, existe un mayor número de aspirantes que no fueron aceptados por carecer de experiencia o formación docente, la explicación es debido a que la naturaleza de las asignaturas que se buscaban cubrir eran español y literatura, que aunque para el nivel de secundaria cuentan con un mayor número de profesiones incluidas, los profesionistas que acudieron no se encontraban capacitados para impartirla, ya que la experiencia adquirida en ésta particular materia, indica que deben ser egresados de la Normal Superior o contar cuando menos con un año de servicio docente. En el caso del bachillerato, el perfil señalado por la UNAM es el de Lic. en Lengua y Literatura, y la demanda de dicha profesión para la enseñanza es mayor que el número de egresados.

En la siguiente columna observamos el número de aspirantes que son descartados por haberse ocupado el puesto, esto generalmente ocurre con los aspirantes que acuden a la institución, varios días después de haber aparecido los comunicados solicitando personal para alguna asignatura en específico. En el ciclo 94-95 observamos que aumenta el número de personal que aún después de tiempo, continua llegando a la institución en busca de oportunidades.

La cuarta columna nos indica el número de evaluaciones psicométricas que se han realizado del personal que ha sido considerado como candidato a ocupar la plaza vacante, se encuentra dividida en tres partes :

La primera ( N ) indica aquellos que fueron descartados del proceso de selección por sus resultados de la evaluación psicométrica

La segunda ( L ) se refiere a los individuos que son recomendables, pero que se encontraron algunas características especiales que aunque no le incapaciten para desempeñar su labor, resultan relevantes, para el manejo de los mismos, y el conocimiento de las áreas que habrá que reforzar durante su desempeño.

La tercera ( R ) son los profesores que se consideran como recomendables a partir de los resultados obtenidos en las pruebas psicológicas realizadas.

El total incluye, el número de evaluaciones psicométricas llevadas a cabo en cada una de las secciones que conforman a la institución.

Aunque el número de psicométrías aplicadas, ha tenido la tendencia a disminuir, comparando los ciclos 93-94 y el 94-95, se observa una diferencia en la que existe un mayor número de baterías aplicadas en el último ciclo.

En cuanto a los candidatos que fueron rechazados por no contar con un perfil psicológico adecuado, se ha mantenido constante. Los candidatos que obtuvieron perfiles adecuados, pero con ciertas limitantes, en los tres ciclos que comprende el estudio, fueron

los más numerosos. En el ciclo 92-93, se encuentra un mayor número de candidatos considerados como recomendables para enseñanza de los adolescentes, que aunque comparándolo con los dos ciclos siguientes, no hay mucha diferencia, cabe hacer notar que conforme se desarrolló mayor experiencia y conocimiento de los perfiles docentes de educación media, la integración de los estudios fue más estricta en algunos aspectos.

El siguiente apartado se refiere al número de personas que aún después de haber sido seleccionadas, cancelan su ingreso o no se les da la posibilidad de ocupar la plaza debido a las siguientes causas :

1.- Incompatibilidad con el sistema (durante el proceso de la entrevista de selección, no muestra una adecuada aceptación por las políticas y normas institucionales).

2.- Problemas personales ( por algunas circunstancias personales del candidato, no se integra con la institución ).

3.- Nivel de remuneración ( una vez aceptados, pretenden negociar un mayor sueldo a lo ofrecido con antelación ).

4.- Rescisión de contrato ( ya que están contratados, no se ajustan a lo que establecen las políticas de personal de la institución, y denotan una falta de apego a las mismas, y son casos que se presentan durante la primera semana de sus labores.)

5.- No se presentó o No vacante ( una vez seleccionados no asiste a la firma de su contrato, o bien el puesto vacante es ocupado por alguna de las otras personas seleccionadas ).

El total, indica el número de personas que cancelaron su ingreso independientemente de los motivos antes señalados.

La última columna nos otorga el número de candidatos que pueden ser considerados como seleccionados a ocupar la o las plazas vacantes de que dispone la institución.

Uno de los datos relevantes es la cancelación de ingreso debido al nivel de remuneración, en donde podemos observar que van disminuyendo el número de candidatos que por dicho motivo, no se integran a la escuela, al igual que por cuestiones de no estar ya vacante el puesto, aunque en menor número disminuye, y cabe hacer notar que en el ciclo 94-95 se reduce a un candidato.

La siguiente tabla, refleja el total de personal y sus movimientos, llevados a cabo desde agosto de 1992 hasta agosto de 1995, cada parte que la conforma abarca el periodo comprendido de un ciclo académico, incluyendo los periodos de descanso de invierno y verano, contiene las siguientes columnas :

1a. El número de secciones en las que el colegio se encuentra dividida en cada ciclo académico.

MOVIMIENTOS DE PERSONAL CICLO 1992 / 1993

SECCION	PERSONAL AGO. 92	CONTRA- TACIONES	RENUNCIAS BAJ/TRAN	PERSONAL A AGO. 93	% ALTAS POR SECC.	% BAJAS POR SECC.
ACAD./ADMON.	35	4	9	40	11,43	25,71
PRIMARIA	46	15	18	42	32,61	39,13
<u>SECUNDARIA</u>	<u>28</u>	<u>20</u>	<u>12</u>	<u>33</u>	<u>71,43</u>	<u>67,86</u>
<u>PREPARATORIA</u>	<u>23</u>	<u>10</u>	<u>3</u>	<u>25</u>	<u>43,48</u>	<u>11,30</u>
INGLES	42	23	16	46	54,76	38,10
DEPORTES/ LAB./EXT.	22	7	5	25	31,82	22,73
ADMINISTRATIVO	56	25	15	54	44,64	26,79
CENTRO DE IDIOMAS	13	0	0	3	0,00	0,00
C. UNIVERSITARIO	0	8	0	8	0,00	0,00
EDUCADORAS	1	0	1	0	0,00	100,00
MANT. E INTENDENCIA	44	24	17	47	54,55	38,64
TOTALES	310	136	104	322		

MOVIMIENTOS DE PERSONAL CICLO 1993 / 1994

ACAD./ADMON.	40	2	6	36	5,00	15,00
PRIMARIA	42	6	18	38	14,29	42,86
<u>SECUNDARIA</u>	<u>22</u>	<u>8</u>	<u>11</u>	<u>29</u>	<u>25,00</u>	<u>36,36</u>
<u>PREPARATORIA</u>	<u>25</u>	<u>3</u>	<u>10</u>	<u>21</u>	<u>36,00</u>	<u>40,00</u>
INGLES	46	3	17	34	6,52	36,96
DEPORTES/ LAB./EXT.	25	12	7	25	48,00	28,00
ADMINISTRATIVO	54	15	20	57	27,78	37,04
C. UNIVERSITARIO	8	15	9	14	187,50	112,50
MANT. E INTENDENCIA	47	13	21	55	27,66	44,68
TOTALES	319	83	119	309		

MOVIMIENTOS DE PERSONAL CICLO 1994 / 1995

ACAD./ADMON.	38	11	6	32	30,56	16,67
PRIMARIA	38	10	17	28	26,32	44,74
<u>SECUNDARIA</u>	<u>29</u>	<u>19</u>	<u>13</u>	<u>23</u>	<u>65,52</u>	<u>44,83</u>
<u>PREPARATORIA</u>	<u>21</u>	<u>12</u>	<u>8</u>	<u>29</u>	<u>61,90</u>	<u>28,57</u>
INGLES	34	21	21	33	61,76	61,76
DEPORTES/ LAB./EXT.	25	10	9	26	40,00	36,00
ADMINISTRATIVO	57	16	9	72	28,07	15,78
C. UNIVERSITARIO	14	13	27	31	28,07	15,79
TOTALES	254	113	106	284		

2a. Determina el número de personal con el que contaba en cada sección al iniciar el ciclo académico.

3a. Menciona las contrataciones que se llevaron a cabo durante ese año.

4a. Refleja las renunciaciones que presentaron durante ese ciclo, en ellas se encuentran contenidas las transferencias o promociones de personal por sección, de cada ciclo.

5a. Se refiere al número de personal con el que el colegio contaba al final del periodo del descanso de verano, en agosto del siguiente periodo escolar.

6a. Otorga el porcentaje de altas o contrataciones por áreas, llevadas a cabo en el ciclo académico correspondiente.

7a. Se observa el porcentaje de bajas o transferencias que hubo por sección.

En la parte correspondiente al periodo comprendido entre los meses de agosto de 1992, a agosto del siguiente año desaparece la sección de preescolar y se inicia el Centro Universitario.

En el periodo comprendido de agosto de 1994 a agosto de 1995, la sección de Mantenimiento e Intendencia deja de formar parte de la Institución, y se conforma como una empresa agena al colegio.

El Centro de Idiomas del C.F.H. operó como una entidad independiente a partir de agosto de 1992, hasta el siguiente año en donde se tomó la decisión de incorporarla a la sección de inglés.

En las dos primeras tablas, podemos observar una tendencia a disminuir los porcentajes de altas y bajas de profesores de secundaria y preparatoria, lo que permitiría suponer que los candidatos que fueron seleccionados, disminuyeron dichos movimientos. Sin embargo en el último ciclo, aumenta considerablemente el número de profesores contratados, cabe mencionar que al inicio de éste ciclo se inicia la aplicación de la carrera académica para todos los niveles, los profesores fueron sometidos a concurso y algunos de ellos renunciaron por no sentirse satisfechos con el rango en el que fueron clasificados.

La siguiente tabla corresponde a la evaluación del desempeño, en ella se encuentran contemplados los tres ciclos escolares, pero hay que hacer notar que en los años 92 y 93, dichas evaluaciones, estaban reguladas como se comentó en procedimientos en el rubro correspondiente, con rangos de evaluaciones que se sintetizan como:

- AA - Excelente
- A - Muy bueno
- B - Bueno
- C - Regular
- D - Malo

Estos rangos, definían el comportamiento y desempeño del docente en cada una de las categorías evaluadas.

El nivel medio se encuentra dividido por sus dos secciones: secundaria y preparatoria, la primera columna refleja los rangos de evaluación mencionados.

En el ciclo 92-93 en secundaria, la mayoría de los docentes se encontraron clasificados como "buenos" en la realización de sus labores, sólo hubo dos excelentes. Al comparar los resultados obtenidos por preparatoria, los docentes de esta sección, estaban catalogados con mayor eficiencia en su desempeño, ya que la mayoría de ellos se encuentran considerados mejor.

Si se compara con el siguiente ciclo, en el caso de secundaria aumenta el personal "excelente", al igual que en preparatoria, aunque no tan notoriamente, los profesores considerados como "malos" en ambas secciones también aumentan.

El último ciclo escolar, sufre una modificación en la forma de considerar los rangos, en este año la institución crea la Carrera Académica para su personal docente, y la evaluación se realiza de forma diferente. (Ver anexos 10 y 11)

Los docentes son clasificados por rango de acuerdo a una serie de categorías, que no sólo incluyen el desempeño, sino su preparación académica y colaboración en áreas académicas - administrativas, así como muchas otras variables.

Los resultados de la siguiente tabla, permite observar que la gran mayoría de los profesores con los que se contaba en secundaria, pertenecen al rango preincorporado, es decir son pasantes, o bien se acaban de integrar al C.F.H., y aún no cuentan con su contrato de planta. En preparatoria, la mayoría de los profesores cuentan con título, y están mejor considerados en cuanto a los conocimientos con los que cuentan y a su manejo didáctico.



## 4. 2 ANÁLISIS

El reclutamiento y la selección de personal, tienen gran importancia en todas las organizaciones, ya que como Reyes Ponce (1990) menciona el elemento humano es imprescindible para que todos los demás factores o recursos que las conforman puedan ser llevados con eficacia a la consecución de sus objetivos.

En el caso de una Institución, su importancia resulta ser mayúscula ya que las escuelas tiene en sí, la enorme responsabilidad de promover y formar a las futuras generaciones con conocimientos, habilidades y valores que les permitan integrarse efectivamente a la sociedad como lo estipula el marco legal correspondiente del país.

La continua búsqueda del C.F.H. por mejorar su calidad formativa promoviendo la excelencia educativa en todos los niveles, ha generado cambios en la estructura administrativa y académica que satisfagan con mayor eficiencia las necesidades y requerimientos de su comunidad educativa, atendiendo a las modificaciones que en materia de educación se tienen.

Se crea por tal motivo, la Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal con el objetivo de poder integrar en la institución docentes con formación técnica y didáctica efectivas, aunadas a una personalidad equilibrada y madura, que como Ferrández y Sarramona (1978) mencionan, posibiliten el desarrollo integral de los adolescentes.

A través de las aportaciones de la psicología, que en materia de selección de personal se tienen, se ha logrado establecer procedimientos sistemáticos, que intentan predecir la conducta de los candidatos, utilizando métodos de evaluación que permiten conocer las capacidades humanas pertinentes, para el desempeño de la función docente.

Los autores analizados refieren que aquellos que se dediquen a la enseñanza y formación de los adolescentes además de poseer conocimientos y formación didáctica, deben ser capaces de adaptarse a las características y necesidades de sus educandos, y para ello requieren como se menciona antes, tener una personalidad equilibrada y madura donde converjan, en palabras de Ferrández y Sarramona (1978) " el carácter con los conocimientos psicosociales ". El procedimiento que emplea entonces la psicología permite elegir o seleccionar a los profesores que cuenten con la mayor cantidad de atributos inherentes al éxito de la importante labor que desempeñaran.

A pesar de ello, los resultados obtenidos en el presente reporte indican la existencia de una serie de variables que dificultan este trabajo, sin que ello declina el interés por conocer y comprender cada vez mejor dichos factores, e intentar por medio de la experiencia adquirida a lo largo de los años y el aprendizaje de las funciones y características del docente buscar que dichos procedimientos de selección, sean cada vez



mas efectivos y permitan de una forma mas plena satisfacer las necesidades institucionales.

La información obtenida de los procesos de reclutamiento y selección en el C.F.H. nos permite visualizar la carga de trabajo que se requiere para abastecer a la institución de docentes que cuenten con las características esenciales del perfil requerido.

Algunas de las variables como se mencionó, que hacen que esta labor sea continua en la institución, parten principalmente de los perfiles académicos requeridos por la SEP y la UNAM, para la incorporación de los profesores; titulados en las áreas de conocimientos autorizadas para la impartición de algunas asignaturas. En el caso de la SEP además, integran a los estudiantes de la Normal Superior en cualquiera de sus áreas y exigen que todos los demás profesionistas se integren a los cursos de nivelación pedagógica otorgándoles un máximo de 2 años para dar cumplimiento a este requisito. La UNAM otorga una autorización definitiva a aquellos profesionistas que estén titulados en las áreas que tiene preestablecidas, independientemente de que cuenten o no, con conocimientos de técnicas didácticas y pedagógicas.

Por lo que el primer problema con el que el área de Reclutamiento se enfrenta, es que los aspirantes que acuden a la institución en su gran mayoría en el caso de la preparatoria, y algunos casos de secundaria, son profesionistas de licenciaturas que no están enfocadas a la docencia, lo cual genera que a pesar de que cuenten con perfiles adecuados para la impartición de una asignatura, carecen de una formación y vocación magisterial que nos permita poder predecir con certeza el éxito en sus funciones. Obviamente los esfuerzos realizados por las áreas de servicio académico y psicopedagógico en la inducción durante el inicio de cada ciclo escolar intentan garantizar un mejor desempeño, pero el continuo movimiento de personal docente durante el periodo académico dificulta esta labor.

Con respecto a los movimientos de personal, no necesariamente indica que los empleados hayan renunciado o sido transferido a un nivel educativo diferente, sino que la misma inercia de crecimiento institucional, como lo mencionan Blum y Naylor (1990), va generando la necesidad de contar con un mayor número de empleados que satisfagan las necesidades de ese momento, sin perder de vista que el C.F.H. es una institución educativa particular y que la fase económica por la que atraviese el país en un momento dado, afecta el número total de alumnos que se atienden y por ende el número de profesores.

Es obvio pensar que para poder enfrentarse al reto que implica la educación en la actualidad, se requiere de un soporte administrativo y de servicios mas especializados que permitan satisfacer los objetivos planteados con anterioridad, por lo que el aumento ó disminución entre cada ciclo académico se ve afectado.

Los movimientos de personal en los niveles de secundaria y preparatoria se han mantenido casi uniformes, al intentar analizar las causas de dicha situación, podríamos suponer que el proceso de selección no ha sido lo eficiente que debiera, pero esto implicaría un juicio poco serio de lo que ocurre con los docentes en el nivel de educación media. Habrá que observar lo que se espera de un profesor en éste nivel, como se hace referencia en el marco conceptual del presente reporte, los autores citados mencionan que el perfil con que un profesor debe contar, requiere fundamentalmente que tenga conocimientos académicos de calidad, que posea una basta cultura para integrar la materia que imparte con las demás asignaturas de los educandos, que tenga capacidad y conocimientos didácticos acordes a sus alumnos y a la sociedad; que cuente con una personalidad equilibrada y madura, que tenga conocimientos sobre la etapa de la adolescencia desde el punto de vista biológico, psicológico, social y cognitivo que le permitan establecer relaciones adecuadas para poder instruir y formar a sus alumnos, que cuenten en sí, con una "vocación nata" para la enseñanza con el objeto de dar cumplimiento a los objetivos educativos, no sólo de la institución, sino de la nación en general.

El docente es el principal estructurador del ambiente escolar, y es común también, que el mismo pierda de vista su función no únicamente como informador y transmisor de conocimientos, sino como asesor, juez, árbitro, consejero, amigo, y a veces, padre. Tristemente, el maestro aún teniendo una formación magisterial, pierde de vista la consideración de cada estudiante como una individualidad total, y enfoca su atención al alumno únicamente como un realizador de tareas y ejecutor de instrucciones, haciendo su labor rutinariamente, por lo que no fácilmente se adapta al cambio. Y los cambios en materia de educación en la actualidad, exigen contar con docentes que con actitud renovada sean capaces de "instruir y educar" desde el punto de vista que concibe Nérci (1985), ajustándose al cambiante mundo y sus necesidades.

Cómo Hernández Palacio (1990), Ferrández y Sarramona (1990) mencionan, no debemos perder de vista que el profesor, es un ser humano con cualidades, defectos, limitaciones y problemas, pero lo principal, es que muchos de ellos al ser contratados por la institución, tienen una idea equivocada acerca de lo que es la educación.

Como se ha mencionado los profesores del bachillerato y algunos de la secundaria, cuentan con estudios profesionales de licenciaturas que no están enfocadas a la docencia, y aunque sepan transmitir conocimientos, uno de los primeros problemas a los que se enfrentan, son sus alumnos adolescentes. No conocen más que por experiencias personales de su pasado, la etapa en la que sus alumnos se encuentran, y el manejo de los mismos se les dificulta, y al intentar controlar al grupo, manejando su disciplina, genera

reacciones negativas con los educandos, lo que propicia que se manifiesten conflictos en las relaciones con ellos, ya que como Horrocks (1990) menciona, el adolescente requiere de un líder formal dentro del aula que no únicamente sea una autoridad en su materia, sino que les permita sentirse respetados, apreciados, motivados hacia el estudio y dirigidos con disciplina a la adquisición del aprendizaje.

Lo que conlleva a una rápida insatisfacción en su trabajo, producto por un lado de las exigencias del sistema C.F.H., y que a pesar de que intenta dar su mejor esfuerzo, no encuentra gratificación ni desarrollo profesional en ello, ya que carece de una verdadera vocación para la enseñanza.

La falsa idea de que "cualquiera puede enseñar", que permite apreciar lo que atinadamente mencionan Ferrández y Sarramona (1990), como parte de las insatisfacciones del docente, en cuanto a que es una "labor de segunda", propicia en el profesionista la certeza de contar con las cualidades indispensables para ser un profesor, además de que le considera un trabajo fácil y poco desgastante. Al integrarse al C.F.H. y conocer a fondo lo que se espera de él, en cuanto al cumplimiento de carácter académico-administrativo, aunado a una continua supervisión de su labor por ser personal de nuevo ingreso, juntas de academia, exigencia de material didáctico, del control de grupo y de la observancia de la metodología didáctica, genera también insatisfacción, y comienza a considerar que el salario que le es ofrecido no es congruente con el tipo de exigencias institucionales.

Los factores mencionados originan por un lado, que el profesor renuncie o bien que su adaptación al colegio sea lenta y no cubra con los objetivos que la educación media requiere, por lo cual sus evaluaciones de desempeño son insatisfactorias y en alguno de los tres contratos por obra determinada se cancela su contratación. Dando lugar a que se inicie nuevamente el proceso de reclutamiento y selección, para cubrir lo más rápidamente que se pueda el puesto que ha quedado vacante. En ocasiones se cuenta con personal en cartera que permite cubrir en el menor tiempo dicha vacante, cuando no es así, se procede a buscar nuevamente candidatos para la asignatura que se requiere. En cualquiera de los dos casos, debido a la urgencia de que los alumnos no pierdan clase, el profesor elegido se integra inmediatamente a impartir la asignatura, y debe aprender sobre la marcha de su trabajo lo que se espera de él; en cuanto a la metodología didáctica, en cuanto al método conductual que se requiere durante la operación docente, la elaboración de su programa de estudios, del cumplimiento de los calendarios y formas de evaluación docente, etc., que no permiten que se integre de una forma eficiente al colegio, y el problema es mayor, si no cuenta con estudios magisteriales. La premura de su contratación y las necesidades de operación del C.F.H. propician que el proceso formal de inducción que se otorga a los candidatos a ocupar las plazas vacantes antes de iniciarse el año escolar, no sea otorgado

de la misma forma y le deje en desventaja con respecto a los demás docentes, y en ocasiones sin las herramientas necesarias para un desempeño efectivo de su labor.

Algunos otros, ingresan a la escuela con la intención de obtener un salario, (en caso de ser desempleados por la crisis que atraviesa nuestro país), o bien buscando aumentar su ingreso económico, pero no cuentan con una real vocación para la enseñanza, así que en el momento en que reciben una oportunidad en su terreno profesional, no dudan en dejar sus labores docentes.

Otro punto importante, que cabe destacar es el referente a la evaluación del desempeño, que idealmente debería ser objetiva, válida y confiable para que pudiera ser usada como retroalimentador del trabajo efectuado, como recompensa de los empleados, como indicador de capacitación y para mejorar la comunicación y la distribución de los recursos como observa Davis (1983). Sin embargo Arias Galicia (1990) y Amaro Guzmán (1990), refieren que es una labor que implica gran dificultad cuando se refiere a organizaciones de servicio, como lo es una institución educativa, ya que se ha de evaluar el desempeño de los servicios educativos que ofrece cada profesor, y las actividades desarrolladas implican situaciones poco concretas.

La mayoría de los docentes siempre que se les evalúa, se muestran muy reticentes, ya que consideran la mayoría de la veces una sobrevaloración de su desempeño y pretenden ser calificados con una escala semejante a la destinada para la evaluación de la enseñanza-aprendizaje. Por otro lado, los instrumentos empleados para la evaluación del desempeño incorporan una cantidad de factores o características poco tangibles, que entrañan en sí mismos un riesgo de error y subjetividad a la hora de su evaluación como lo refiere Arias Galicia(1990), por lo que los resultados obtenidos en el C.F.H. indican una mayor predominancia de profesores " capaces ", que podrían sugerir que las predicciones realizadas en selección, aunado al proceso de inducción fue efectivo. A pesar de ello cabe mencionar que en la mayoría de las evaluaciones del desempeño que han sido empleadas, existen algunos de los errores referidos por Amaro Guzmán (1990), en cuanto al papel del calificador y la tendencia a otorgar una valoración de acuerdo al grado de simpatía que el evaluador manifieste por el profesor, además de la benevolencia con la que califican, para evitar generar conflictos con los profesores. Dichos problemas, surgían debido a que en cierta forma la evaluación del desempeño era el único factor relacionado con el tabulador salarial de los profesores.

Intentando reducir la insatisfacción generada en los docentes por la evaluación, la institución en 1994, genera una carrera académica (véase anexo 10), en donde la evaluación del desempeño es únicamente uno de los factores que determinan el movimiento salarial de los profesores y se instaura un bono de productividad anual en

donde la evaluación del desempeño, la productividad y la puntualidad, permiten recompensar de una forma más equitativa la ejecución de los profesores.

Al crear la carrera académica de educación media, se dictaminó el rango de acuerdo a los comprobantes académicos y de actualización con los que contaba cada profesor tanto de secundaria como de preparatoria.

Es importante hacer notar que en el caso de la secundaria la mayoría de los profesores son pasantes, y esto es debido a que la SEP, puede otorgarles una autorización por tiempo indeterminado cuando el profesor proviene de la Normal Superior o ha cubierto el requisito de los cursos de nivelación pedagógica, haciendo que los docentes no sientan una presión por obtener su título. En el caso de la UNAM, existe una mayor exigencia por la titulación, ya que se requiere para obtener la autorización definitiva, independientemente de que no existe mayor preocupación por la preparación psicopedagógica del docente, por lo que se encuentra un mayor número de titulados en esta sección.

Todas las variables mencionadas generan, como se puede observar que la tarea de selección de personal docente sea continua, y busque un mayor control de los factores que se involucran directamente con la eficacia del desempeño del profesor después de haber sido contratado, así como una búsqueda de perfiles más acordes al trabajo que realizarán con el adolescente, que permitirá cumplir con la misión de formarlos integralmente y colaborar a su incorporación exitosa a la sociedad.

#### 4.3 CONTRIBUCIONES

Al estructurar una Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal, no únicamente con carácter administrativo, sino apoyándose en un enfoque psicológico basado en una metodología científica, que intenta descubrir o desarrollar conceptos explicativos por medio de la identificación, descripción y observación sistemática del comportamiento humano, ha enriquecido la comprensión del personal del C.F.H., de cómo la conducta de cada profesor afecta el entorno laboral en el que se encuentra. Permitiendo buscar y formular procedimientos para satisfacer las necesidades de integrar profesores que cuenten además con un perfil psicológico, que les permita llevar a cabo sus labores educativas con los adolescentes de una forma más eficiente, lo que a su vez ha reducido el tiempo y costo de programas de capacitación externa, y principalmente comprender el papel fundamental de la psicología en una institución educativa, que introduce el método científico como base de las decisiones laborales que envuelven el comportamiento humano.

Dicha coordinación tiene características dinámicas y flexibles, ya que se adapta a un mínimo de recursos disponibles, estableciendo procedimientos con continuidad, congruencia y versatilidad que permitan atender los diversos requerimientos institucionales en materia de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de desempeño, en un mínimo de tiempo y buscando un menor costo en cada uno de los procesos que se atienden.

El someter a continua revisión los métodos y técnicas derivadas de la psicología, ha permitido comprender la utilidad de las estrategias empleadas, y a su vez enriquecerlas a través de la experiencia, mejorarlas o modificarlas sistemáticamente, con la finalidad de obtener una mayor eficiencia en las labores de selección de personal, con la conciencia plena de que mientras mayor sea la riqueza de nuestros profesores en todos los sentidos, mejor será la educación y formación que obtendrán los adolescentes de educación media.

También los formatos empleados son sometidos a revisión, uno de los que requiere una mayor atención es la hoja de solicitud, en donde se sugiere que el orden de los datos requeridos sea modificado, ya que la información correspondiente al solicitante debe ser prioritaria, y los datos generales de su familia pueden ser colocados al final del documento como información anexa.

La cantidad de datos obtenidos de dichos procesos, permitirá en un futuro hacer una mayor investigación sobre las características y cualidades de los profesores exitosos del nivel medio en las instituciones educativas. También permitirá conocer las causas que originan una continua deserción de los profesores, lo que a su vez permitirá un mayor control de dichas variables y buscar una reevaluación del papel del docente que les otorgue una mayor satisfacción en su labor y por ende una mayor estabilidad en su trabajo.

Así mismo, dichos datos permitirán descubrir la clase de condiciones en el medio educativo que dan como resultado un adecuado desempeño y aquellas que obstaculizan el logro de un resultado eficiente.

El presente reporte laboral pretende contribuir a crear conciencia en la institución, sobre la importancia del educando del nivel medio y su conocimiento, enfatizado atinadamente por los autores revisados; es indispensable que el docente de este nivel educativo tenga un conocimiento de la etapa de transición en la que los adolescentes se encuentran, y que cuente con una estabilidad emocional, para ser capaz de instruir y formar con éxito y satisfacción plena a la juventud, y con la posibilidad de transferir los sistemas utilizados a otras instituciones escolares. Bajo éste mismo rubro pretende aportar con el empleo de la selección científica, algunas de las cualidades humanas que los profesores del nivel medio deben poseer, acordes a la actual concepción de educación que nuestro país ha establecido, cooperando con ello al logro de los objetivos educativos.

Debido a que los procedimientos llevados a cabo para lograr una adecuada selección de profesores, incluye no únicamente a la coordinación de reclutamiento y selección de personal, sino también el apoyo de las áreas académicas y de la Subdirección de Psicopedagogía, se podría crear un Centro de Evaluación que incluyera no solamente las evaluaciones correspondientes a cada área en particular, sino intentar establecer procedimientos comunes orientados a facilitar y enriquecer la tarea de selección.

La conciencia plena de la misión educativa por parte del docente y las personas involucradas en ella, hará trascender el aspecto inmediato de sus funciones, para sentirse artífices indispensables de la extraordinaria obra de formar jóvenes que persiguen un destino, cuyas claves se encuentran en sus manos.

## REFERENCIAS

- Acevedo I. y López M. (1990) El proceso de la entrevista: conceptos y modelos, México; Limusa.
- Amaro Guzmán (1990) Administración de Personal, México; Limusa.
- Arias F. (1990) Administración de Recursos Humanos, México; Trillas.
- Armstrong M. (1991) Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el personal y la empresa, Colombia; Legis.
- Blum y Naylor (1990) Psicología Industrial; sus fundamentos teóricos y sociales, México; Trillas.
- Brown F. (1980) Principios de la Medición en Psicología y Educación, México; El Manual Moderno.
- Davis K. (1983) El Comportamiento Humano en el Trabajo, México; McGraw - Hill.
- Dunnette y Kirchner (1990) Psicología industrial, México; Trillas.
- Elkind David (1978) Niños y Adolescentes; Ensayos interpretativos sobre Jean Piaget, Barcelona; Oikos-Tau.
- Ferrández A. y Sarramona J. (1978) La educación, constantes y problemática actual, Barcelona; Ceac.
- Fuhrmann S. B. (1990) Adolescence, Adolescents, USA; Foresman and Company.
- Goode y Hatt (1985) Como investigar en Ciencias Sociales, México; Trillas.
- Gómez G. (1987) Planeación y organización de empresas, guía técnica, México; Edical.



- Grados J. Beutelspacher O. y Castro M. ( 1980) Calificación de Méritos, México; Manual Moderno.
- Grados, J. (1988) Inducción, Reclutamiento y Selección, México; El Manual Moderno.
- Grados J. y Sánchez (1990) FIGS Prueba de frases incompletas con aplicación a la Industria, México; Manual Moderno).
- Guiseppe N. (1985) Hacia una didáctica general dinámica, Biblioteca de cultura Pedagógica, serie didáctica, Buenos Aires; Kapelusz.
- Hernández P. H. (1978) S.O.S. Maestro, México; Ed. Asociados.
- Horrocks J. E. (1990) Psicología de la Adolescencia, México; Trillas.
- Larroyo (1980) La ciencia de la educación, México: Porrúa.
- López Chávez (1995) Reglamento de Estudios Medios, México; Mecnograma
- Nahoum Ch. (1990) La Entrevista Psicológica, Buenos Aires; Kapelusz.
- Nérici I. G. (1985) Hacia una didáctica general dinámica, Biblioteca de Cultura Pedagógica, Serie Didáctica, Buenos Aires; Kapelusz.
- Postic (1978) Estrategias Didácticas, Barselona; Fontalvo.
- Powell M. (1981) La Psicología de la Adolescencia, México; Fondo de Cultura Económica.
- Raven J.C. (1990) Test de Matrices Progresivas para la medida de la capacidad intelectual; Escala general, Manual para la Aplicación, Buenos Aires; Paidós.
- Reyes A. (1990) Administración de Personal, México; Limusa.
- Rivera Esquivel y Lucio (1987) Integración de Estudios Psicológicos, México; Diana.

- Rivera J. O. (1991) Interpretación del MMPI en Psicología Clínica, Laboral y Educativa, México; Manual Moderno.
- Rivera Soler (1988) Estructura y elaboración de pruebas para selección de Personal, México; Limusa.
- Sarafino y Armstrong J. (1991) Desarrollo del Niño y del Adolescente, México; Trillas.
- Secretaría de Educación Pública (1992) Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, México; Mecanograma.
- SEP. (1993) La Modernización Educativa, México; Mecanograma.
- Silver H. (1988) Manual de Pediatría, México; Manual Moderno.
- Souza M. (1991) Educación en Salud Mental para Maestros, México; Manual Moderno.
- Tannenbaum A. (1968) Psicología de la organización laboral, Serie Sociología Industrial, México; Continental.
- Universidad Nacional Autónoma de México (1995) Plan de Desarrollo Académico de la Escuela Nacional Preparatoria 1995-2000, México; UNAM.
- Zimmerman y Woo-Sam (1989) Interpretación Clínica de la Escala de Inteligencia de Wechsler para Adultos (WAIS), Madrid; TEA Ediciones.

## ANEXOS

COLEGIO FRANCIS HIDALGO DE MEXICO, S.C.  
REQUISICION DE PERSONAL

FECHA : \_\_\_\_\_

PUESTO : _____	SUELDO : _____
AREA : _____	
DESCRIPCION GENERAL DE FUNCIONES : _____	
HORARIO : _____	
TOTAL DE HORAS POR SEMANA : _____	COSTO POR HORA : _____

<input type="radio"/> <b>SUSTITUCION</b> A QUIEN SUSTITUYE : _____	
APARTIR DE : _____	
<input type="radio"/> <b>EVENTUAL</b> MOTIVO : _____	
APARTIR DE : _____	HASTA EL : _____
<input type="radio"/> <b>PLAZA NUEVA</b> MOTIVO : _____	
APARTIR DE : _____	

<b>PERFIL DEL PUESTO :</b>	
SEXO : _____	M O F O _____
EDAD : _____	DE : _____ A : _____
<b>MANEJO DE EQUIPO :</b> _____	
<b>ESTUDIOS :</b>	
<input type="radio"/> TECNICO <input type="radio"/> PREPARATORIA <input type="radio"/> NORMAL <input type="radio"/> NORMAL SUPERIOR <input type="radio"/> TEACHER'S <input type="radio"/> LICENCIATURA ESPECIALIDAD : _____	
<b>EXPERIENCIA :</b> _____	
<b>COMENTARIOS ADICIONALES :</b> _____	

PARA USO DE RECURSOS HUMANOS	
FECHA DE RECEPCION : _____  COMENTARIOS : _____ _____ _____	SOLICITA : _____  _____  AUTORIZACION : _____ _____

ANEXO 2

SOLICITUD DE EMPLEO



PUESTO AL QUE ASPIRA : \_\_\_\_\_ FECHA : \_\_\_\_\_

NOMBRE : \_\_\_\_\_

APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE (S)

DOMICILIO : \_\_\_\_\_

CALLE No. COLOMBIA TELEFONO (S)

DELEGACION O MUNICIPIO C.P. TELEFONO (S)

FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO : \_\_\_\_\_

SEXO : M F EDAD No. DE INSCRIPCIONES NUMERO EMSES

S.A.R. \_\_\_\_\_ No. DE CUENTA : \_\_\_\_\_

BANCO

DATOS DE LOS PADRES. (AUN FALLEADOS)

PADRE : \_\_\_\_\_

APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE (S)

DOMICILIO : \_\_\_\_\_

CALLE No. COLOMBIA TELEFONO

MADRE : \_\_\_\_\_

APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE (S)

DOMICILIO : \_\_\_\_\_

CALLE No. COLOMBIA TELEFONO

DATOS DEL CONYUGE

NOMBRE : \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD : \_\_\_\_\_

APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE (S)

OCCUPACION : \_\_\_\_\_ COMPANIA : \_\_\_\_\_

TELEFONO (S) : \_\_\_\_\_ No. DE HIJOS : \_\_\_\_\_ EDADES : \_\_\_\_\_ DEPENDIENTES ECONOMICOS : \_\_\_\_\_

PARENTESCO : \_\_\_\_\_

¿PERTENECE A ALGUN CLUB O ASOCIACION? SI NO ¿CUAL? \_\_\_\_\_

¿TIENE AUTOMOVIL PROPIO? SI NO \_\_\_\_\_

¿INGRESOS ADICIONALES? SI NO (S) \_\_\_\_\_

MARCA MODELO PLACAS  
MOTOR ORIGEN

¿COMO SE CONTACTO CON NOSOTROS? \_\_\_\_\_

ESTUDIOS	INSTITUCION	DOMICILIO	FECHAS
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
PREPARATORIA			
*COMER. O TEC.			
*PROFESIONAL			
*POSGRADO			

\* ESPECIFIQUE CERTIFICADO O TITULO Y ESPECIALIDAD.

OTROS ESTUDIOS : \_\_\_\_\_

¿ESTUDIA ACTUALMENTE? SI NO ¿QUE? \_\_\_\_\_

¿DONDE? \_\_\_\_\_

IDIOMAS : \_\_\_\_\_ HABLA : \_\_\_\_\_ % ESCRIBE \_\_\_\_\_ % LEE \_\_\_\_\_ % TRADUCE \_\_\_\_\_ %

HABLA : \_\_\_\_\_ % ESCRIBE \_\_\_\_\_ % LEE \_\_\_\_\_ % TRADUCE \_\_\_\_\_ %

**ANEXO PARA EL PERSONAL ACADÉMICO**

**EXPERIENCIA DOCENTE**

(CON LOS SIGUIENTES NÚMEROS QUE ESPECIFICAN EL NIVEL MENCIONE SU EXPERIENCIA)

- \* NIVEL      (1) PREESCOLAR      (2) PRIMARIA      (3) SECUNDARIA      (4) TÉCNICA O COMERCIAL  
 (5) PREPARATORIA      (6) LICENCIATURA      (7) POSGRADO

INSTITUCIÓN OFICIAL			INSTITUCIÓN PARTICULAR		
*NIVEL	PERIODO	MATERIA Y/O GRADO	*NIVEL	PERIODO	MATERIA Y/O GRADO

MATERIAS QUE PUEDE IMPARTIR : \_\_\_\_\_

DISPONIBILIDAD DE HORARIO : \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

RESPONSABLE ACADÉMICO:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

ELABORO

FIRMA

PSICOPEDAGOGIA :

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

ELABORO

FIRMA

DIRECCIÓN DE NIVEL :

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

ELABORO

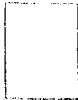
FIRMA

DOCUMENTACIÓN :

- 4 FOTOGRAFÍAS INFANTIL A COLOR
- ACTA DE NACIMIENTO
- CONSTANCIA DEL R.F.C.
- ÚLTIMA BOLETA DEL S.A.R.
- COMPROBANTE DEL I.M.S.S.
- TÍTULO PROFESIONAL Y CÉDULA PROFESIONAL, O CONSTANCIA DE ESTUDIOS
- CURRÍCULA S.E.P. Y O.I.U.N.A.M.

ANEXO 2

SOLICITUD DE EMPLEO



PUESTO AL QUE ASPIRA : \_\_\_\_\_ FECHA : \_\_\_\_\_

NOMBRE : \_\_\_\_\_

DOMICILIO : \_\_\_\_\_  
APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE (S)  
CALLE No. COLONIA

FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO : \_\_\_\_\_  
DELEGACION O MUNICIPIO C.P. TELEFONO (S)

SEXO : M F \_\_\_\_\_  
EDAD (AÑOS) PESO Y ESTADURA (CM) NUMERO DE DEDOS

S.A.R. \_\_\_\_\_  
BANCO No. DE CUENTA

DATOS DE LOS PADRES (AUN VIVOS)

PADRE : \_\_\_\_\_  
APELLIDO PATERNO MATRNO NOMBRE (S)

DOMICILIO : \_\_\_\_\_  
CALLE No. COLONIA TELEFONO

MADRE : \_\_\_\_\_  
APELLIDO PATERNO MATRNO NOMBRE (S)

DOMICILIO : \_\_\_\_\_  
CALLE No. COLONIA TELEFONO

DATOS DEL CONYUGE

NOMBRE : \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD : \_\_\_\_\_  
APELLIDO PATERNO MATRNO NOMBRE (S)

OCCUPACION : \_\_\_\_\_ COMPANIA : \_\_\_\_\_  
 TELEFONO (S) : \_\_\_\_\_ No. DE HIJOS : \_\_\_\_\_ EDADES : \_\_\_\_\_ DEPENDIENTES ECONOMICOS : \_\_\_\_\_

PARENTESCO : \_\_\_\_\_

¿PERTENECE A ALGUN CLUB O ASOCIACION? SI NO ¿CUAL? \_\_\_\_\_

¿TIENE AUTOMOVIL PROPIO? SI NO \_\_\_\_\_  
MARCA MODELO PLACAS

¿INGRESOS ADICIONALES? SI NO US \_\_\_\_\_  
MONEDA MONEDA

¿COMO SE CONTACTO CON NOSOTROS? \_\_\_\_\_

ESTUDIOS	INSTITUCION	DOMICILIO	FECHAS
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
PREPARATORIA			
*COMER. ó TEC.			
*PROFESIONAL			
*POSGRADO			

\* ESPECIFIQUE CERTIFICADO O TITULO Y ESPECIALIDAD. \_\_\_\_\_

OTROS ESTUDIOS : \_\_\_\_\_

¿ESTUDIA ACTUALMENTE? SI NO ¿QUE? \_\_\_\_\_

¿DONDE? \_\_\_\_\_

IDIOMAS : \_\_\_\_\_  
HABLA : % ESCRIBE % LEE % TRADUCE %  
 HABLA : % ESCRIBE % LEE % TRADUCE %

HISTORIA LABORAL (DESCRIBA SUS DOS ULTIMOS EMPLEOS EMPEZANDO POR EL ACTUAL.)

1.- \_\_\_\_\_  
NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCION TELEFONO

\_\_\_\_\_ DOMICILIO PUESTO

JEFE INMEDIATO : \_\_\_\_\_ NOMBRE PUESTO  
FECHA DE INGRESO FECHA DE SEPARACION SUELDO INICIAL SUELDO FINAL

CAUSA DE SEPARACION : \_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_  
NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCION TELEFONO

\_\_\_\_\_ DOMICILIO PUESTO

JEFE INMEDIATO : \_\_\_\_\_ NOMBRE PUESTO  
FECHA DE INGRESO FECHA DE SEPARACION SUELDO INICIAL SUELDO FINAL

CAUSA DE SEPARACION : \_\_\_\_\_

SI LO HAN LIQUIDADADO O PEDIDO QUE RENUNCIE ALGUNA VEZ EXPLIQUE LA CAUSA \_\_\_\_\_

REFERENCIAS : ( PERSONAS QUE LE CONOZCAN QUE NO SEAN FAMILIARES NI JEFES ANTERIORES )

1.- \_\_\_\_\_  
NOMBRE DOMICILIO

\_\_\_\_\_ OCUPACION EMPRESA TELEFONO

2.- \_\_\_\_\_  
NOMBRE DOMICILIO

\_\_\_\_\_ OCUPACION EMPRESA TELEFONO

3.- \_\_\_\_\_  
NOMBRE DOMICILIO

\_\_\_\_\_ OCUPACION EMPRESA TELEFONO

MANIFIESTO QUE LA INFORMACION PROPORCIONADA EN ESTA SOLICITUD ES VERDICA Y SERA CONSIDERADA COMO CONFIDENCIAL

SUELDO SOLICITADO : N\$ \_\_\_\_\_ FIRMADA

<b>PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS</b>	
PUESTO : _____	SECCION : _____
JEFE INMEDIATO : _____	TIPO DE CONTRATO : _____
POR HORA : N\$ _____ HORAS SEMANA : _____	POR DIA : N\$ _____ POR QUINCENA : N\$ _____
MATERIA (S) : _____	HORARIOS : _____
_____	FECHA DE CONTRATACION : _____
ENTREVISTADO POR : _____	OBSERVACIONES : _____
_____	_____
ACEPTADO POR : _____	_____
Vo.Bo. SELECCION : _____	Vo.Bo. SUBDIRECCION R. H. : _____



**ANEXO PARA EL PERSONAL ACADEMICO**

**EXPERIENCIA DOCENTE**

(CON LOS SIGUIENTES NUMEROS QUE ESPECIFICAN EL NIVEL MENCIONE SU EXPERIENCIA)

- \* NIVEL: (1) PREESCOLAR (2) PRIMARIA (3) SECUNDARIA (4) TECNICA O COMERCIAL  
 (5) PREPARATORIA (6) LICENCIATURA (7) POSGRADO

INSTITUCION OFICIAL			INSTITUCION PARTICULAR		
*NIVEL	PERIODO	MATERIA Y/O GRADO	*NIVEL	PERIODO	MATERIA Y/O GRADO

MATERIAS QUE PUEDE IMPARTIR : \_\_\_\_\_

DISPONIBILIDAD DE HORARIO : \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

RESPONSABLE ACADEMICO :

ELABORO

FIRMA

PSICOPEDAGOGIA :

ELABORO

FIRMA

DIRECCION DE NIVEL :

ELABORO

FIRMA

DOCUMENTACION :

- 6 FOTOGRAFIAS INFANTIL A COLOR
- ACTA DE NACIMIENTO
- CONSTANCIA DEL R.F.C.
- ULTIMA BOLETA DEL S.A.R.
- COMPROBANTE DEL I.M.S.S.
- TITULO PROFESIONAL Y Cedula PROFESIONAL O CONSTANCIA DE ESTUDIOS
- CURRICULA S.E.P. VIGILANTE

PROCESO DE SELECCION

PUESTO: \_\_\_\_\_ SECCION: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE: \_\_\_\_\_  
 GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS: \_\_\_\_\_  
 EXPERIENCIA DOCENTE: \_\_\_\_\_ AÑOS, PLANTEL: \_\_\_\_\_  
 DISPONIBILIDAD DE TIEMPO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_  
 DOCUMENTACION:  
 SOLICITUD ( ) FOTO ( )  
 C.V. ( )  
 T. ( )  
 CED. ( ) COMP. ACAD. ( )

RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
 OBSERVACIONES ENTREVISTA: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

RESPONSABLE \_\_\_\_\_ PROCEDE SI ( ) NO ( )  
 DIRECTOR DE AREA  
 OBSERVACIONES ENTREVISTA: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

RESPONSABLE \_\_\_\_\_ PROCEDE SI ( ) NO ( ) FECHA CLASE MUESTRA: \_\_\_\_\_  
 OBSERVACIONES CLASE MUESTRA: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

RESPONSABLE ACADEMICO \_\_\_\_\_ RESPONSABLE ACADEMICO \_\_\_\_\_  
 PSICOPEDAGOGIA  
 OBSERVACIONES CLASE MUESTRA: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

RESPONSABLE \_\_\_\_\_ PROCEDE SI ( ) NO ( )  
 EVALUACION PSICOMETRICA: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

REUNION DE DICTAMEN: SI ( ) NO ( ) FECHA: \_\_\_\_\_  
 CAPACITACION REQUERIDA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 CARTERA ASIGNATURA (S): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ SECCION: \_\_\_\_\_  
 CONTRATO A PARTIR DE: \_\_\_\_\_ COSTO POR HORA N\$ \_\_\_\_\_  
 ASIGNATURA (S): \_\_\_\_\_ GRUPO (S): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES

**PSICOPEDAGOGIA**  
**GUIA DE OBSERVACIÓN DE CLASE MUESTRA**

NOMBRE DEL PROFESOR : \_\_\_\_\_

FECHA : \_\_\_\_\_ MATERIA : \_\_\_\_\_

TEMA : \_\_\_\_\_

**I. PRESENTACION DEL MAESTRO**

- |                                    |     |     |
|------------------------------------|-----|-----|
| 1. DESENVOLVIMIENTO EN EL AULA     | SI  | NO  |
| a) Frente al grupo                 | ( ) | ( ) |
| b) En el pizarrón                  | ( ) | ( ) |
| 2. EXPRESION ORAL                  |     |     |
| a) Volumen de voz suficiente       | ( ) | ( ) |
| b) Dicción clara                   | ( ) | ( ) |
| c) Vocabulario al nivel del alumno | ( ) | ( ) |
| 3. EXPRESION ESCRITA               |     |     |
| a) Ortografía correcta             | ( ) | ( ) |
| b) Letra clara y legible           | ( ) | ( ) |

**II. ASPECTO TECNICO**

- |  |     |     |
|--|-----|-----|
| 1. OBJETIVOS DEL CONTENIDO                 |     |     |
| a) Manejo y dominio del tema               | ( ) | ( ) |
| b) Relación con situaciones reales         | ( ) | ( ) |
| 2. METODOLOGIA Y DIDACTICA                 |     |     |
| a) Motivación                              | ( ) | ( ) |
| b) Desarrollo                              | ( ) | ( ) |
| c) Síntesis                                | ( ) | ( ) |
| 3. USO Y MANEJO DE RECURSOS DIDACTICOS     |     |     |
| a) Pizarrón, mapas o esquemas              | ( ) | ( ) |
| 4. USO DE NUEVAS IDEAS, ARTICULOS Y VIDEOS | ( ) | ( ) |

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

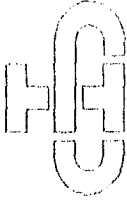
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre y firma de quien realiza la evaluación

\_\_\_\_\_



# COLEGIO FRANCES HIDALGO

SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

COORDINACION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

No. DE EXPEDIENTE

MEXICO D.F. A DE DE 19

SOLICITADO POR :

MOTIVO :

FICHA DE IDENTIFICACION

CONFIDENCIAL

NOMBRE :

PUESTO :

SEXO :

EDAD :

ORIGINARIO :

ESTADO CML :

ESCOLARIDAD :

DOMICILIO :

TELEFONO :

N  L  H

EL PRESENTE ESTUDIO ES ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL POR LO QUE DEBERAN TENER ACCESO A EL QUIENES SEAN RESPONSABLES DE TOMAR DECISIONES SOBRE SU CONTRATACION, POR NINGUNA CIRCUNSTANCIA SE DEBE COMENTAR O DISCUTIR CON EL CANDIDATO O CON OTRAS PERSONAS .  
TAMBIEN HAY QUE SEÑALAR QUE LA DESCRIPCION SIGUIENTE ESTA DADA EN TERMINOS DE TENDENCIA Y SE TRATA DE UN ESTUDIO TRANSVERSAL .

ANEXO 5

PERFIL PSICOMETRICO

CONCEPTOS	INFERIOR AL NORMAL	LIGERAMENTE INFERIOR AL NORMAL	NORMAL BAJO	NORMAL	NORMAL ALTO	SUPERIOR
CONJUNTO DE CAPACIDADES QUE PERMITEN ADAPTARSE FAVORABLEMENTE AL AMBIENTE Y DAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS.	INTELIGENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FACTOR DETERMINANTE PARA LAS OPERACIONES ARITMETICAS.	CAPACIDAD DE CALCULO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD QUE TIENE EL SUJETO PARA FIJAR, RETENER, CONSERVAR Y EVOCAR EL MATERIAL QUE SE LE BRINDE.	MEMORIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD QUE TIENE EL SUJETO PARA DARSE CUENTA DE TODOS LOS DETALLES QUE FORMAN UNA SITUACION Y LA RELACION QUE TIENE ENTRE SI Y CON EL.	OBSERVACION.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD PARA DIRIGIR LA ACCION DE SU PENSAMIENTO A ESTIMULOS SIGNIFICATIVOS DE SU MEDIO LABORAL.	ATENCION.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD PARA LIMITAR VOLUNTARIAMENTE LOS FENOMENOS PERCIBIDOS, HACIENDOLOS MAS CLAROS, EVITANDO ASI LAS DISTRACCIONES CUANDO REALICE SU TRABAJO.	CONCENTRACION.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD PARA COMPARAR, JUZGAR Y EXTERNAR CON SENTIDO LOGICO, LO QUE PIENSA ACERCA DE SITUACIONES GENERALES DE TRABAJO.	JUICIO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD PARA INTEGRAR EN LA CONCIENCIA, LAS PREMISAS CULTURALES DE SU MEDIO, DISPONIENDO DE ELLAS CUANDO LO REQUIERA.	INFORMACION SOCIO-CULTURAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HABILIDAD DEL INDIVIDUO PARA ASIMILAR TAREAS Y PODER REPRODUCIRLAS CUANDO SEA NECESARIO.	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DESTREZA PARA REALIZAR TRABAJOS CON LAS MANOS.	HABILIDAD MANUAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

INTELIGENCIA :

CAPACIDAD DE CALCULO :

MEMORIA :

OBSERVACION :

ATENCION :

CONCENTRACION :

JUICIO :

INFORMACION SOCIO-CULTURAL :

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE :

HABILIDAD MANUAL :



RELACION CON SUPERIORES :

RELACION CON GENTE SUBORDINADA :

RELACION CON COMPAÑEROS :

RELACION CON PADRES DE FAMILIA :

ESTABILIDAD EMOCIONAL :

AGRESIVIDAD (HOSTILIDAD) :

ANSIEDAD :

FLEXIBILIDAD :

EMPATIA :

AMBICION :



CARACTERÍSTICAS EN EL TRABAJO

CONCEPTOS	INFERIOR AL NORMAL	SIGUIENTE AL NORMAL	NORMAL	BAJO NORMAL	NORMAL ALTO	SUPERIOR AL NORMAL
PREDISPOSICIÓN QUE TIENE EL INDIVIDUO, PARA REALIZAR ACTITUDES PRODUCTIVAS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONSTANCIA PARA REALIZAR Y CONCLUIR UNA TAREA ANTES DE INICIAR OTRA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EL PLANTEARSE CONTINUAMENTE PATRONES DE CONDUCTA QUE TIENE UNA MAYOR EFICACIA EN LA LABOR.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MEDIDA EN QUE EL SUJETO ACEPTA SUS CALIFICACIONES Y LAS CUMPLE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FORMACION DE UN JUICIO SOBRE UNA COSA Y TOMA DE UNA RESOLUCION CON SEGURIDAD.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD QUE TIENE UN INDIVIDUO PARA OBTENER LA COOPERACION DE LAS PERSONAS PARA LOGRAR OBJETIVOS EMPRESARIALES.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REALIZACION DE LAS ORGANIZACIONES YA ASIMILADAS, SIN REQUERIR UNA SUPERVISION CONSTANTE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EJECUCION DE TRABAJO, A PESAR DE QUE EVENTUALIDADES FUERA DE SU CONTROL, EXIJAN UN ESFUERZO MAYOR.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RECURSOS Y POTENCIALIDADES DE UNA PERSONA PARA DARLE UNA ORDEN MAS RAPIDO Y FACIL A SUS CARGAS DE TRABAJO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ES LA CONSTANCIA DEL SUJETO EN EL TRABAJO QUE PRETENDE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MOTIVACION HACIA EL TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERSEVERANCIA HACIA EL TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GRADO DE INICIATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GRADO DE RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD PARA DECIDIR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DON DE MANDO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TRABAJO INDEPENDIENTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TRABAJO BAJO PRESSION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDAD PARA ORGANIZAR EL TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESTABILIDAD LABORAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MOTIVACION HACIA EL TRABAJO :

PERSEVERANCIA HACIA EL TRABAJO :

GRADO DE INICIATIVA :

GRADO DE RESPONSABILIDAD :

CAPACIDAD PARA DECIDIR :

DON DE MANDO :

TRABAJO INDEPENDIENTE :

TRABAJO BAJO PRESION :

CAPACIDAD PARA ORGANIZAR EL TRABAJO :

ESTABILIDAD LABORAL :



**COLEGIO FRANCES HIDALGO DE MEXICO, S.C.**

**DIRECCION ADMINISTRATIVA  
SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

**INSTRUMENTO PARA LA EVALUACION DEL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL ACADEMICO**

NOMBRE : \_\_\_\_\_ FIRMA

PUESTO: \_\_\_\_\_ No. NOMINA

SECCION : \_\_\_\_\_ FECHA

JEFE INMEDIATO : \_\_\_\_\_ NOMBRE FIRMA

Vo.Bo. DIRECTOR DE AREA : \_\_\_\_\_ NOMBRE FIRMA

SUB. RECURSOS HUMANOS : \_\_\_\_\_ NOMBRE FIRMA

PERIODO DE EVALUACION : \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ACADEMICO

### OBJETIVOS:

A) EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES ACADEMICOS, A TRAVES DE LA APRECIACION DE SU JEFE INMEDIATO A PARTIR DE LOS CRITERIOS QUE PARA TAL PROPOSITO TIENE ESTABLECIDOS LA INSTITUCION.

B) DERIVAR DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACION, LA RETROALIMENTACION CORRESPONDIENTE AL TRABAJADOR, PARA PRECISAR LAS EXPECTATIVAS Y DECISIONES CON RESPECTO A SU PERMANENCIA Y DESARROLLO DE LA INSTITUCION.

### METODOS:

A) EL PROCEDIMIENTO A UTILIZAR PARA LA EVALUACION, CONSISTE EN QUE EL JEFE INMEDIATO EVALUA A SUS COLABORADORES RESPONDIENDO EN LOS PARENTESIS DESTINADOS PARA TAL PROPOSITO.

B) POSTERIOR A LAS RESPUESTAS EL JEFE INMEDIATO, TRAZARA LOS HISTOGRAMAS CON RESPECTO AL PUNTO MEDIO ESTABLECIDO PARA EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO EN LA INSTITUCION.

C) CON LOS RESULTADOS ANTERIORES SE RETROALIMENTARA AL TRABAJADOR, DERIVANDO LOS COMPROMISOS Y DECISIONES INHERENTES RESPECTO A SU PERMANENCIA Y DESARROLLO, INFORMANDO EN LA SECCION CORRESPONDIENTE LAS CONCLUSIONES O RECOMENDACIONES PARA RECONOCIMIENTO Y VoBo. DE LA AUTORIDAD SUPERIOR Y LOS EFECTOS CONDUCENTES POR PARTE DE LA SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

### CONCEPTUALIZACION DE LAS CATEGORIAS DE DONDE SE HAN DERIVADO LAS VARIABLES DE DESEMPEÑO SUJETAS A EVALUACION.

#### I.- RESPONSABILIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS INSTITUCIONALES.

APEGO Y RESPETO A LAS DISPOSICIONES Y LINEAMIENTOS DE LA AUTORIDAD INSTITUCIONAL, QUE SE MANIFIESTA POR LA EJECUCION EJEMPLAR DE SUS FUNCIONES Y POR EL CUMPLIMIENTO CABAL DE LOS DIFERENTES REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA SU PARTICIPACION COMO MAESTRO DEL COLEGIO.

#### II.- PUNTUALIDAD.

APRECIO POR LA PRESENCIA E INICIO OPORTUNO DE SUS ACTIVIDADES DOCENTES, COLATERALES Y COMPLEMENTARIAS QUE SE REFLEJA CUANTITATIVAMENTE EN LA ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD SISTEMATICA, Y EN EL RESPETO A LAS NORMAS INSTITUCIONALES CUANDO POR RAZONES EXTRAORDINARIAS NO LE ES POSIBLE CUMPLIR.

### III.- PLANEACION Y ORGANIZACION DE SU TAREA DOCENTE.

ACTITUD PARTICIPATIVA PARA TRABAJAR CON LA ACADEMIA EN TORNO A LA PLANEACION PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO, CONFORME AL CALENDARIO ESCOLAR, CONSIDERANDO LAS MEJORAS POSIBLES A LOS MATERIALES DIDACTICOS A EMPLEAR; EL RIGOR CON QUE DEBEN PREPARARSE LAS CLASES Y EL USO ADECUADO DE LOS INSTRUMENTOS DE CONTROL DE AVANCE PROGRAMATICO.

### IV.- METODOLOGIA DIDACTICA.

#### A) MANEJO DE GRUPO :

CAPACIDAD PARA MOTIVAR, CONDUCIR Y ORIENTAR AL ALUMNADO HACIA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EDUCACIONALES PREESTABLECIDOS, PROPICIADOS Y MANTENIENDO ACTITUDES POSITIVAS DE COMUNICACION, PRODUCTIVIDAD, CORDIALIDAD, DISCIPLINA, ORDEN Y RESPETO, TANTO DENTRO DE LOS ESPACIOS EDUCATIVOS COMO FUERA DE ELLOS.

#### B) EFECTIVIDAD DIDACTICA :

HABILIDAD PARA APLICAR METODOS O TECNICAS DIDACTICAS QUE PERMITAN UN BUEN APROVECHAMIENTO ESCOLAR, ( EJEMPLO : LOS TRES TIEMPOS DE CLASE ) CONCIENTIZANDO A LOS ALUMNOS DE LOS OBJETIVOS A LOGRAR GRADUALMENTE Y DE LA RELEVANCIA DE EJECUTAR LAS ACTIVIDADES DE INVESTAGACION, EXTENSIONALES Y COMPLEMENTARIAS ( EXTRA - CLASE ) QUE REFUERZEN EL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE.

#### C) EVALUACION DEL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE :

ACTITUD DE RESPETO Y RESPALDO A LA NORMATIVIDAD INSTITUCIONAL Y A LA EJECUCION DE LOS ACUERDOS ESPECIFICOS DE ACADEMIA EN MATERIA DE EVALUACION DEL APROVECHAMIENTO ESCOLAR, UTILIZANDO LOS RESULTADOS OPORTUNAMENTE PARA RETROALIMENTAR A LOS ALUMNOS Y PARA VALORAR SU EFICIENCIA COMO DOCENTE, CONFORME A LOS PARAMETROS ESTABLECIDOS POR EL COLEGIO Y LAS ACADEMIAS, PARA TAL PROPOSITO.

### V.- COMUNICACION Y RELACION CON TERCEROS :

HABILIDAD PARA ESTABLECER Y MANTENER RELACIONES SANAS CON LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD INSTITUCIONAL, LO CUAL SE REFLEJA EN EL EMPLEO CORRECTO DE LOS MEDIOS Y CANALES DE COMUNICACION Y EN EL COMPROMISO PARA CUMPLIR OPORTUNAMENTE CON LA ENTREGA DE LA INFORMACION QUE SE LE REQUIERE Y EN LA APLICACION DE LAS SUGERENCIAS Y ORIENTACIONES QUE SE LE FORMULEN.

### VI.- COOPERACION :

ACTITUD DE PARTICIPACION COMEDIDA Y SOLIDARIA CON SUS COLEGAS Y CON OTROS COLABORADORES DEL COLEGIO, EN LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE SU RESPONSABILIDAD Y DE OTROS PROCESOS ADICIONALES DE ALCANCE INSTITUCIONAL.

**VII.- INICIATIVA Y CREATIVIDAD :**

VOLUNTAD Y CAPACIDAD PARA INTEGRAR, PROPONER E INSTRUMENTAR IDEAS Y SUGERENCIAS NOVEDOSAS, ORIENTADAS HACIA LA OPTIMIZACION DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE O BIEN, A LA ATENCION OPORTUNA DE PROBLEMAS EN GESTACION, ADEMAS DE CARACTERIZAR UNA ACTIVIDAD DE APOYO AL ALUMNADO, PARA INCREMENTAR SU MOTIVACION Y DESEOS POR PARTICIPAR Y DESTACAR DENTRO DEL CONTEXTO ACADEMICO.

**VIII.- ACTUALIZACION ACADEMICA :**

PARTICIPACION EFECTIVA COMO ALUMNO O COMO PONENTE, INSTRUCTOR U ORGANIZADOR EN ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DOCENTE DESARROLLADAS EN EL C.F.H. O EN OTRAS INSTITUCIONES, BUSCANDO LA CONSOLIDACION DE SU TRAYECTORIA ACADEMICA Y SU ACTUALIZACION PROFESIONAL.

**INSTRUCCIONES**

LEA CUIDADOSAMENTE LA ESCALA DE MEDICION A UTILIZAR PARA QUE SUS RESPUESTAS, SEAN CONSCIENTES DE QUE LA EVALUACION COMPRENDE EL DESEMPEÑO MOSTRADO DURANTE UN PERIODO DE SEIS MESES, HAGAN ESFUERZOS POR SER JUSTOS Y OBJETIVOS Y DE PREFERENCIA BASADOS EN DOCUMENTOS, REGISTROS Y HECHOS REALES. NO ASOCIE ESTE PROCESO CON AUMENTOS DE SUELDO, EN TANTO QUE NO ES EL ÚNICO PARAMETRO QUE SE CONSIDERA PARA DECIDIR SOBRE LAS REVISIONES SALARIALES Y LOS MOVIMIENTOS DEL TABULADOR DE SUELDOS EN LA INSTITUCION.

UNA VEZ, EXPRESADAS SUS RESPUESTAS A LOS DIFERENTES FACTORES DE DESEMPEÑO, FIJEN LA FECHA Y HORA PARA LA ENTREVISTA DE RETROALIMENTACION Y LLENADO DE LA SECCION DE CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES PARA PROCEDER A RECABAR EL Vo.Bo. DEL DIRECTOR DE AREA Y HACER ENTREGA A LA SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

RECUERDE QUE LA ENTREVISTA DE RETROALIMENTACION ES PARA EXPLICAR LAS RAZONES Y PARA CONTRASTAR LOS RESULTADOS CON EL CRITERIO MINIMO INDISPENSABLE ESTABLECIDO POR LA ALTA DIRECCION.

SE LES SUPLICA ESFORZARSE POR PRECISAR COMPROMISOS Y PLANTEAR ALTERNATIVAS DE SOLUCION, NO CONVERTIR ESTE MOMENTO EN LA GENERACION DE CAMBIOS EN LA EVALUACION O EN UN REGATEO DE CALIFICACIONES. SIN EMBARGO ES FUNDAMENTAL QUE EXISTA APERTURA PARA EXPRESAR LAS RAZONES Y FUNDAMENTOS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS; EMPENENSE EN TERMINAR LA ENTREVISTA EN CONDICIONES FAVORABLES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PERSONAL Y EL DE LA INSTITUCION EN GENERAL.

**ESCALA DE EVALUACION**

MENOS

MAS

1 2 3 4 5

CATEGORIAS Y FACTORES

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<b>I.- RESPONSABILIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS INSTITUCIONALES.</b>					
1) CUMPLE CON LA NORMATIVIDAD Y RESPETA LA AUTORIDAD DE LA INSTITUCION.	1	2	3	4	5
2 ) CUMPLE OPORTUNA Y ADECUADAMENTE CON SUS FUNCIONES ( EXAMENES, KARDEX, MATERIAL DIDACTICO, PROGRAMAS, AGENDA DE TRABAJO, CALIFICACIONES, ENTREGA DE DOCUMENTACION REQUERIDA, ETC. )	1	2	3	4	5
3 ) CUMPLE CON LOS REGISTROS DE ASISTENCIA, AVISOS Y DOCUMENTACION VARIABLE.	1	2	3	4	5
4 ) ASISTE A ACTIVIDADES OBLIGATORIAS COMO JUNTAS DE ACADEMIA, REUNIONES DE PLANEACION ACADEMICA, CONFERENCIAS Y EVENTOS OFICIALES.	1	2	3	4	5
5 ) SU ARREGLO PERSONAL ES ADECUADO A SU FUNCION Y POLITICA INHERENTES AL COLEGIO.	1	2	3	4	5
<b>II.- PUNTUALIDAD.</b>					
1 ) CUMPLE ADECUADAMENTE CON SU ASISTENCIA A CLASES.	1	2	3	4	5
2 ) SU PRESENCIA ES OPORTUNA PARA RECIBIR A SU GRUPO EN AULA, LABORATORIOS, ESPACIOS DEPORTIVOS, ETC.	1	2	3	4	5
3 ) REPORTA OPORTUNAMENTE SU INASISTENCIA A CLASE, ASI COMO PROBLEMAS Y COMPROMISOS PERSONALES QUE LE IMPIDEN CUMPLIR CON SUS RESPONSABILIDADES.	1	2	3	4	5
<b>III.- PLANEACION Y ORGANIZACION DE SU TAREA DOCENTE</b>					
1 ) PREPARA, REvisa Y ACTUALIZA SUS PROGRAMAS DE ESTUDIO CONJUNTAMENTE CON LOS INTEGRANTES DE LAS ACADEMIAS.	1	2	3	4	5
2 ) DISTRIBUYE EL CONTENIDO DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS CONFORME AL CALENDARIO ESCOLAR.	1	2	3	4	5



<u>CATEGORIAS Y FACTORES</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
3 ) ESTRUCTURA Y MANEJA SU AGENDA DE TRABAJO.	1	2	3	4	5
4 ) ELABORA CON ANTICIPACION MATERIAL DE APOYO DIDACTICO.	1	2	3	4	5
5 ) PREPARA PREVIAMENTE SUS CLASES O PRACTICAS.	1	2	3	4	5
<b>IV.- METODOLOGIA DIDACTICA</b>					
<b>A ) MANEJO DE GRUPO</b>					
1 ) CONTROLA LA ASISTENCIA Y Y PARTICIPACION INDIVIDUAL Y DE GRUPO.	1	2	3	4	5
2 ) EXPRESA CON CLARIDAD SUS IDEAS UTILIZANDO UN LENGUAJE ADECUADO AL NIVEL DEL GRUPO, ACLARANDO TERMINOS NO CONOCIDOS.	1	2	3	4	5
3 ) MOTIVA E INTERESA A LOS ALUMNOS DURANTE LA CLASE CREANDO UN AMBIENTE DE PRODUCTIVIDAD Y CORDIALIDAD EN EL GRUPO.	1	2	3	4	5
4 ) SU ACTITUD ES ORIENTADORA Y DE CRITICA CONSTRUCTIVA FRENTE AL GRUPO, UTILIZANDO PALABRAS ADECUADAS ( NO PEYORATIVAS O AGRESIVAS).	1	2	3	4	5
5 ) EXIGE RESPETO Y CUMPLIMIENTO AL REGLAMENTO DE ALUMNOS.	1	2	3	4	5
6 ) REALIZA EN ORDEN LOS CAMBIOS DE CLASE Y COOPERA EVITANDO LAS SALIDAS DE LOS ALUMNOS EN ESOS MOMENTOS.	1	2	3	4	5
7 ) SE MANTIENE EN EL LUGAR DESTINADO DENTRO DEL SALON PARA DESARROLLAR SUS CLASES.	1	2	3	4	5
8 ) MANTIENE EL CONTROL DISCIPLINARIO DEL GRUPO DURANTE SU CLASE.	1	2	3	4	5
9 ) REPORTA LAS FALTAS DE DISCIPLINA IMPORTANTES AL ASESOR DISCIPLINARIO.	1	2	3	4	5
10 ) PARTICIPA EN EL CONTROL DISCIPLINARIO EN LOS DESCANSOS, FORMACIONES Y DEMAS EVENTOS, FOMENTANDO LA LIMPIEZA, SEGURIDAD E HIGIENE.	1	2	3	4	5

<u>CATEGORIAS Y FACTORES</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
<b><u>B) EFECTIVIDAD DIDACTICA.</u></b>					
1) LLEVA A CABO EL SISTEMA ENSEÑANZA - APRENDIZAJE INSTITUIDO POR EL COLEGIO ( LOS TRES TIEMPOS DE CLASE ) U OTRO QUE LE PERMITA EFECTIVIDAD EN EL APROVECHAMIENTO DE LOS ALUMNOS.	1	2	3	4	5
2) USA ADECUADA Y PERTINENTEMENTE LOS MEDIOS Y MATERIALES DIDACTICOS ( REVISION DE CUADERNOS, LIBROS DE TEXTO Y PRACTICAS ).	1	2	3	4	5
3) ESTABLECE CLARAMENTE LOS OBJETIVOS Y FORMAS DE EVALUACION DE SUS TEMAS EN CLASE.	1	2	3	4	5
4) GUIA ADECUADAMENTE LA REALIZACION DE TRABAJOS O INVESTIGACIONES QUE FORTALEZCAN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS.	1	2	3	4	5
5) EL TRABAJO EXTRA - CLASE PARA REFORZAR LA ENSEÑANZA, ES JUSTO Y ADECUADO.	1	2	3	4	5
<b><u>C ) EVALUACION DEL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE.</u></b>					
1) SIGUE LAS NORMAS ESTABLECIDAS POR LAS ACADEMIAS EN CUANTO A LOS SISTEMAS DE EVALUACION.	1	2	3	4	5
2) RETROALIMENTA A SU GRUPO CON MOTIVO DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES ACADEMICAS.	1	2	3	4	5
3) INFORMA OPORTUNAMENTE SOBRE ALUMNOS CON BAJO RENDIMIENTO ACADEMICO PLANTEANDO RECOMENDACIONES CORRECTIVAS.	1	2	3	4	5
4) EXISTE CONGRUENCIA ENTRE AVANCE PROGRAMATICO PLANEADO Y AVANCE EFECTIVO LOGRADO.	1	2	3	4	5
5) EXISTE CONGRUENCIA ENTRE EL CONTENIDO PROGRAMATICO ( AVANCE ) E INSTRUMENTOS DE EVALUACION.	1	2	3	4	5
6) LOGRA EFECTIVAMENTE EL AVANCE ACADEMICO DEL GRUPO.	1	2	3	4	5

**CATEGORIAS Y FACTORES**  
**V.- COMUNICACION Y RELACION CON**  
**TERCEROS.**

	1	2	3	4	5
1 ) ESTABLECE RELACIONES CORDIALES Y RESPETUOSAS DENTRO DEL CONTEXTO LABORAL ( ALUMNOS, COMPAÑEROS Y AUTORIDADES ).	1	2	3	4	5
2 ) RESPETA LOS CONDUCTOS DE COMUNICACION Y LAS JERARQUIAS ESTABLECIDAS POR EL COLEGIO.	1	2	3	4	5
3 ) ACEPTA SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES RESPECTO A SU TRABAJO O A SU PERSONA.	1	2	3	4	5
4 ) INFORMA OPORTUNA Y ADECUADAMENTE EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES A SUS SUPERIORES.	1	2	3	4	5

**VI.- COOPERACION.**

1 ) PARTICIPA EN ACTIVIDADES ADICIONALES A LAS ASIGNADAS.	1	2	3	4	5
2 ) SE INTEGRA Y AYUDA A LA INSTITUCION EN SU CONJUNTO.	1	2	3	4	5
3 ) COLABORA CON SUS COMPAÑEROS Y SUPERIORES.	1	2	3	4	5

**VII.- INICIATIVA Y CREATIVIDAD.**

1 ) GRADO DE ATENCION ESPONTANEA A NECESIDADES INSTITUCIONALES.	1	2	3	4	5
2 ) GENERA SUGERENCIAS SOBRE PROBLEMAS LATENTES BUSCANDO IMPACTAR FAVORABLEMENTE LOS RESULTADOS.	1	2	3	4	5
3 ) PROPORCIONA IDEAS NUEVAS Y ORIGINALES QUE ESTIMULEN EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS ( INVESTIGACIONES ACTUALES, ARTICULOS, REFORMAS, NOTICIAS, MATERIAL DE APOYO DIDACTICO, ETC. ).	1	2	3	4	5
4 ) DA ORIENTACION Y AYUDA COMPLEMENTARIA A LOS ALUMNOS.	1	2	3	4	5
5 ) MOTIVA Y APOYA A LOS ALUMNOS PARA QUE PARTICIPEN EN CONCURSOS DE COMPETENCIA ACADEMICA ( INTERNOS O EXTERNOS ).	1	2	3	4	5

CATEGORIAS Y FACTORES

1      2      3      4      5

**VIII.- ACTUALIZACION ACADEMICA.**

**1 ) PARTICIPA EN CURSOS DE ACTUALIZACION Y EXTENSION PROFESIONAL.**

**1      2      3      4      5**

**2 ) PARTICIPA EN CURSOS DE ACTUALIZACION Y EXTENSION PSICOPEDAGOGICA.**

**1      2      3      4      5**

**3 ) PARTICIPA EN EVENTOS INTERNOS O EXTERNOS QUE FOMENTEN SU DESARROLLO PROFESIONAL Y DOCENTE.**

**1      2      3      4      5**

**4 ) PARTICIPA EN ACTIVIDADES Y EVENTOS ACADEMICOS COMO PONENTE Y/O ORGANIZADOR ( SEMINARIOS, CONFERENCIAS, ETC. )**

**1      2      3      4      5**

**5 ) DISTINCIONES ACADEMICAS OBTENIDAS:**

---

---

---

---

**6 ) GRADOS ACADEMICOS ALCANZADOS:**

---

---

---

---

CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES

A) DEL EMPLEADO :

- ( ) ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO CON MI EVALUACION.
- ( ) ESTOY PARCIALMENTE DE ACUERDO CON MI EVALUACION.
- ( ) ESTOY TOTALMENTE EN DESACUERDO CON MI EVALUACION.

POR QUE ?

---

---

---

QUE VA A HACER PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO ?

---

---

---

QUE APOYOS ESPECIFICOS REQUERIRIA DE SU JEFE PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO ?

---

---

---

A QUE RESULTADOS SE COMPROMETE EN EL PROXIMO CICLO DE EVALUACION ?

---

---

---

B) DEL JEFE INMEDIATO :

FAVOR DE ESCRIBIR LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR EVALUADO Y DE LA INSTITUCION EN GENERAL.

---

---

---

EXCLUSIVO DE LA SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

---

---

---

COLEGIO FRANCÉS HIDALGO DE MEXICO , S. C.

DIRECCION DE EDUCACION MEDIA

REGISTRO DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJO DOCENTE.

NOMBRE DEL PROFESOR : \_\_\_\_\_

ACADEMIA : \_\_\_\_\_

ASIGNATURA : \_\_\_\_\_

GRADO : \_\_\_\_\_

SECCION : \_\_\_\_\_

CICLO ESCOLAR : \_\_\_\_\_

PROGRAMA AVALUADO				CONCEPTOS BASES PARA LA MEDICION DEL DESEMPEÑO DOCENTE				TOTAL	OBSERVACIONES
ACADEMIA		PSICOPEDAGOGIA		DESARROLLO CALENDARIZADO		PREVISION DE RECURSOS DIDACTICOS		AVANCE PROGRAMATICO DE ACUERDO A LO PLANEADO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
APLICACION DE FASES DIDACTICAS				MOTIVACION DEL GRUPO		ATENCIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL GRUPO		ORGANIZACIÓN Y DISCIPLINA DEL GRUPO	
APLICACIÓN SISTEMÁTICA DE TEXTOS BÁSICOS O DE CONSULTA				USO ADECUADO DE ÚTILES ESCOLARES		EXIGENCIA DE UNIFORME ESCOLAR		EXIGENCIA DE ASEO Y PRESENTACIÓN	
APLICACIÓN SISTEMÁTICA DE MATERIALES Y REC DIDACTICOS				PRODUCCIÓN DE JUANES ESCUO PARA RECEPTAR		USO ADECUADO DEL PLAZERON Y ARCHIVOSUALES		PRODUCCION ORIGINAL DE APUNTES PRACTICAS Y OTRO TIPO DE MAT DID	
REGISTRO DE ASISTENCIA EN CADA CLASE				REGISTRO SISTEMATICO DE EVALUACION CONTINUA		REGISTRO SISTEMATICO DE FRECUENCIAS DE CONDUCTA		COMUNICACION EFICIENTE DE FRECUENCIAS DE CONDUCTA	
APLICACION OPORTUNA DE GUÍAS DE ESTUDIO				ASESORIA INDIVIDUAL PARA MEJORAR EL APRENDIZAJE		IMPARTICION DE CURSOS DE INTELIGENCIA		CAPAS DE REPRODUCCION RAZONABLES	
ENTREGA OPORTUNA POR PSICOPEDAGOGIA DE EXAMENES				EXAMENES VALUADOS POR PSICOPEDAGOGIA		EXAMENES VALUADOS POR PRESIDENTES DE ACADEMIA		RESPECTO AL CALENDARIO Y FORMAS PARA ENTREGA DE RESULTADOS DE EVALUACION	
SUPERVISION DE LA LIMPIEZA Y CONSERVACION DEL AULA				PRECISION EN EL TIEMPO PARA EL CAMBIO DE CLASE		REPORTE OPORTUNO DE ANORMALIAS ORDEN, LIMPIEZA Y CONSERV DEL AULA		ATENCIÓN A LA DISPUSICION DEL GRUPO PARA SIG CLASE	
COMUNICACION POSITIVA CON LA COMIDAD EN GENERAL				COLAB EN LA APPLIC DE LAS NORMAS DE OPER ESC		RESPECTO A LAS NORMAS DE REGISTRO OFICIAL DE T Y ASISTENCIA		COOPERACION EN EVENTOS CIVICOS Y ACADEMICOS	
PORCENTAJE DE ASISTENCIA						PORCENTAJE DE PUNTUALIDAD			

ANEXO 8

ASESOR \_\_\_\_\_ PRESIDENTE DE ACADEMIA \_\_\_\_\_

ANEXO 8

**CUADRO DE PONDERACION DE LA EVALUACION DE PROFESORES**

No	CONCEPTO	CATEGORIA	PUNTAJE A OTORGAR				
				E	B	R	M
1.	ELABORACION DE SU PROGRAMA CONFORME A LAS NORMAS INSTITUCIONALES Y RESPETO AL AVANCE ACORDADO EN SU ACADEMIA.	Planeación de la enseñanza	10				
2.	DIDACTICA INSTITUCIONAL	Impartición de la enseñanza	10				
3.	EXIGENCIA Y APLICACION DE TEXTO Y UTILES ESCOLARES, UNIFORME Y ASEO DE LOS ALUMNOS.	Impartición de la enseñanza	10				
4.	PLANEACION, PRODUCCION Y APLICACION ADECUADA DE MATERIALES DIDACTICOS.	Planeación de la enseñanza	10				
5.	ORGANIZACION Y CONTROL DEL DESEMPEÑO DEL GRUPO.	Evaluación del aprendizaje	10				
6.	APLICACION DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAMIENTO DEL APROVECHAMIENTO ESCOLAR Y DISMINUCIÓN DE LAS TASAS DE REPROBACIÓN.	Impartición de la enseñanza	10				ANEXO 9
7.	RESPECTO A LAS NORMAS Y CALENDARIO DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.	Evaluación del aprendizaje	10				
8.	COLABORACION EN EL CUIDADO DEL AULA Y CONDUCTA DEL GRUPO AL CAMBIO DE CLASES	Observancia de normas instituc.	10				
9.	CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y ACCIONES DE ORDEN INSTITUCIONAL, CALIDAD DE SU COMUNICACIÓN Y RELACIÓN CON ALUMNOS, PERSONAL Y COMUNIDAD EN GENERAL.	Observancia de normas instituc.	10				
10.	ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	Observancia de las normas instituc.	10				
SUMA TOTAL			100 PUNTOS				

\* EL CONCEPTO DE % DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD, SOLO SE EVALUARÁ CON UN MÍNIMO DE 95% EN AMBOS RUBROS; EN CASO DE PORCENTAJES MENORES LA EVALUACIÓN SERÁ DE M. Y SERÁ PONDERADO POR LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

CATEGORIA	PLANEACIÓN DE LA ENSEÑANZA	IMPARTICIÓN DE LA ENSEÑANANZA	EVALUACION Y CONTROL DEL APRENDIZAJE	OBSERVANCIA DE NORMAS INSTIT.
Concepto	1,4	2, 3,6	5,7	8,9,10
Puntaje otorgado	20	30	20	30

\* VALORES DE LA ESCALA: E  EXCELENTE    B  BUENO    R  REGULAR    M  MALO

## **ANEXO 10**

### **REQUISITOS CARRERA ACADÉMICA**

#### **ACADÉMICO DE ASIGNATURA MEDIA BÁSICA (SECUNDARIA)**

La categoría es una forma de clasificar al personal de la institución basándose en las funciones que desempeña un académico y el nivel de adscripción al que pertenece.

Son académicos de asignatura del nivel medio básico, quienes realizan funciones de docencia por horas, correspondiente a los programas académicos del área de adscripción incorporados a la Secretaría de Educación Pública, que se imparten en el Colegio Francés Hidalgo.

La categoría de académicos de asignatura del nivel medio básico se especifica en cuatro rangos que nos permite distinguir y reconocer las diferencias entre los profesores, dependiendo de sus méritos académicos, su compromiso, competencia y calidad docente en la institución.

#### **RANGO "A"**

Para pertenecer a dicho rango se requiere:

1. Título y cédula profesional de la Normal Superior, o tener grado de licenciatura en la especialidad correspondiente al área de conocimientos a impartir, además de la autorización correspondiente avalada por la SEP cuando los estudios correspondan a otras licenciaturas.
2. Cubrir los requisitos documentales de referencias y someterse en su caso a los dictámenes, acuerdos o requerimientos de cursos y/o aportes de experiencia, de conocimientos y capacitación pedagógica.
3. Demostrar aptitud para la docencia y compatibilidad con el sistema C.F.H.
4. Preferentemente dos años de experiencia docente, y de 3 a 6 meses en la institución.
5. Tener un registro de 50 horas de actualización y capacitación vinculada con la educación.
6. Una evaluación de méritos congruente al rango.
7. Aprobar concurso de promoción.

#### **RANGO "B"**

Para pertenecer al rango "B" se requiere además de los requisitos 1, 2 y 3 del artículo anterior:

1. Un mínimo de tres años de experiencia, de ellos por lo menos dos en el C.F.H.
2. Obtener dictamen de aptitud y cumplimiento de su academia con el aval del



- coordinador correspondiente.
3. Haber obtenido una calificación de méritos congruente al rango.
  4. Tener un registro de ochenta horas de capacitación y actualización docente en demasía al rango "A".
  5. Haber generado material didáctico, trabajos y/o publicaciones sin excluir la presidencia de academia, en caso de haberle sido propuesta.
  6. Aprobar concurso de promoción.

#### **RANGO "C"**

Para petener al rango "C" además de los requisitos señalados en el artículo anterior en sus incisos 2 y 5, se necesita:

1. Un mínimo de cinco años de experiencia docente con una antigüedad de cuatro años en el C.F.H.
2. Tener por lo menos un registro de 100 horas de capacitación y actualización en demasía al rango "B".
3. Haber cumplido tareas de formación de profesores o funciones académicas de supervisión, coordinación y control en el ámbito escolar.
4. Haber obtenido una calificación de méritos congruente al rango.
5. Aprobar concurso de promoción.

#### **RANGO "D"**

Para petener al rango "D" además del requisito tres señalado en el artículo anterior, se requiere:

1. Tener estudios de posgrado en una especialidad relacionada con la educación o los conocimientos y experiencia equivalente.
2. Un mínimo de siete años de experiencia docente, de ellos seis en el C.F.H.
3. Tener por lo menos un registro de 150 horas de capacitación y actualización en demasía del rango "C". Este requisito podrá ser substituido por lo establecido en el inciso uno, si existe la misma condición de tiempo.
4. Haber contribuido a la formación de profesores del C.F.H. y la producción actualización y aplicación satisfactoria del material didáctico.
5. Obtener dictamen de aptitud y cumplimiento de su academia con el aval del coordinador correspondiente.
6. Haber obtenido en los dos últimos ciclos lectivos una calificación de méritos congruente al rango.
7. Aprobar concurso de promoción.

## REQUISITOS CARRERA ACADÉMICA

### ACADÉMICO DE ASIGNATURA MEDIA SUPERIOR (PREPARATORIA)

La clasificación del personal académico basados en las funciones que desempeñan y el nivel de adscripción que tiene dentro de la institución, se denomina categoría.

Una de las categorías correspondiente al nivel medio superior, son los académicos de asignatura quienes realizan funciones de docencia por horas, cubriendo los programas académicos incorporados a la UNAM que se imparten en el colegio.

Dicha categoría se divide en cuatro rangos que nos permiten distinguir y reconocer las diferencias entre los profesores basadas en su calificación de méritos académicos y su compromiso, competencia y calidad docente en la institución.

#### RANGO "A"

Para pertenecer a dicho rango se requiere:

1. Tener grado de licenciatura en la especialidad correspondiente al área de desempeño, con la autorización de D.G.I.R.E. (UNAM).
2. Cubrir los requisitos documentales de referencias y someterse en su caso a los dictámenes, acuerdos o requerimientos de cursos y/o aportes de experiencia, de conocimientos y capacitación que sean solicitados para su autorización ante la UNAM.
3. Demostrar aptitud para la docencia y compatibilidad con el sistema C.F.H.
4. Preferentemente dos años de experiencia docente, y de 3 a 6 meses en la institución.
5. Tener un registro de 50 horas de actualización y capacitación vinculada con la educación.
6. Una evaluación de méritos congruente al rango.
7. Aprobar concurso de promoción.

#### RANGO "B"

Para pertenecer al rango "B" se requiere además de los requisitos 1, 2 y 3 del artículo anterior:

1. Un mínimo de tres años de experiencia, de ellos por lo menos dos en el C.F.H.
2. Obtener dictamen de aptitud y cumplimiento de su academia con el aval del coordinador correspondiente.
3. Haber obtenido una calificación de méritos congruente al rango.

4. Tener un registro de ochenta horas de capacitación y actualización docente en demasía al rango "A".
5. Haber generado material didáctico, trabajos y/o publicaciones sin excluir la presidencia de academia, en caso de haberle sido propuesta.
6. Aprobar concurso de promoción.

#### **RANGO "C"**

Para permanecer al rango "C" además de los requisitos señalados en el artículo anterior en sus incisos 2 y 5, se necesita:

1. Un mínimo de cinco años de experiencia docente con una antigüedad de cuatro años en el C.F.H.
2. Tener por lo menos un registro de 100 horas de capacitación y actualización en demasía al rango "B".
3. Haber cumplido tareas de formación de profesores o funciones académicas de supervisión, coordinación y control en el ámbito escolar.
4. Haber obtenido una calificación de méritos congruente al rango.
5. Aprobar concurso de promoción.

#### **RANGO "D"**

Para permanecer al rango "D" además del requisito tres señalado en el artículo anterior, se requiere:

1. Tener estudios de posgrado en una especialidad relacionada con la educación o los conocimientos y experiencia equivalente.
2. Un mínimo de siete años de experiencia docente, de ellos seis en el C.F.H.
3. Tener por lo menos un registro de 150 horas de capacitación y actualización en demasía del rango "C". Este requisito podrá ser substituido por lo establecido en el inciso uno, si existe la misma condición de tiempo.
4. Haber contribuido a la formación de profesores del C.F.H. y la producción actualización y aplicación satisfactoria del material didáctico.
5. Obtener dictamen de aptitud y cumplimiento de su academia con el aval del coordinador correspondiente.
6. Haber obtenido en los dos últimos ciclos lectivos una calificación de méritos congruente al rango.
7. Aprobar concurso de promoción.