



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

“EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIA ESTHER PAULIN RIVERA

ASESOR DE TESIS: L.C. JAIME NAVARRO MEJIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000

279547



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN
DE PERSONAL EN UN ORGANISMO
PÚBLICO DESCENTRALIZADO**



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES N. A. M.

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E.

ATN.: Q. M. DEL CARMEN GARCIA MIJARÉS
JEFE DEL DEPARTAMENTO.

Con base al articulo 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a Usted que revisamos el TRABAJO de TESIS con el nombre de:

"El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en un Organismo Público Descentralizado".

que presenta la pasante: PAULIN RIVERA MARIA ESTHER con número de cuenta : 8008050-5 para obtener el Título de :

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izc., México, a 18 de Marzo de 1999

Presidente	<u>L.A. JUAN JOSE CASTILLO HERNANDEZ</u>	
Vocal	<u>L.C. MARIO LOPEZ</u>	
Secretario	<u>L.C. JAIME NAVARRO MEJIA</u>	
1er. Sup.	<u>L.A. GUADALUPE SERGIO ROBLES AGUILON</u>	
2do. Sup.	<u>ACT. DELIA CUEVAS SALGADO</u>	

LA VIDA ES LA OPORTUNIDAD

QUE DIOS NOS BRINDA

PARA HACER REALIDAD

NUESTROS SUEÑOS,

Y AL MISMO TIEMPO

NOS CONCEDE

LA FACULTAD PARA

LOGRARLOS.

*DEDICO ESTE TRABAJO, CON VENERACIÓN, A LA
MEMORIA DE MAMÁ, QUIEN CUMPLIÓ SU MISIÓN EN
LA TIERRA, Y AUNQUE SIEMPRE LA EXTRAÑARÉ,
ME CONSUELA SABER QUE SE ENCUENTRA CON DIOS,
A PAPÁ, CON AGRADECIMIENTO, PORQUE JUNTO A
ELLA, SIEMPRE HAN GUÍADO MIS PASOS.*

GRACIAS POR TODO.

A Dios

*Porque me concedió el privilegio de existir
y poder terminar este trabajo.*

A toda mi familia:

*Fon, Paco, Turo, Fer, Yola, Rubén P, Vicky, Tere P,
Tito, Lena, Petra, Laura, Tere G, Rubén I, Toño,
Dany, Pame, Nayeli, Fernandito, Lupis, Paty, Moni,
Kari, Pepi, Rubencito, Yoyis, Josué, Lolita y Jesús A.*

*Por su ayuda incondicional, y porque unidos
hemos tratado de entender la ausencia
de mamá.*

A mis amigos:

*Estela, Héctor, Paty, Lety, Norma, Tino,
Gorge, Alejandro y Mario.*

*Quienes me han apoyado cuando los he
Necesitado.*

*A mis compañeros de trabajo
Por el apoyo brindado.*

A mi Universidad

Por permitirme la realización de una carrera.

DEDICATORIAS

Presidente:

L.A. Juan José Castillo Hernández

Vocal:

L.C. Mario López

Secretario:

L.C. Jaime Navarro Mejía

Primer Suplente:

L.A. Guadalupe Sergio Robles Aguillón

Segundo Suplente:

Act. Delia Cuevas Salgado

Con respeto.

L.C. Jaime Navarro Mejía

*Agradeciéndolo su paciencia, orientación,
colaboración y apoyo para la
elaboración de este trabajo.*

ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES	4
1.1 La administración	5
1.1.1 Definición	5
1.1.2 Antecedentes	7
1.1.3 Objetivos	13
1.1.4 Importancia	14
1.2 El proceso administrativo	15
1.2.1 Planeación	15
1.2.2 Organización	18
1.2.3 Dirección	21
1.2.4 Control	24
1.3 Los principios de administración	33
1.4 La administración de recursos humanos	42
1.4.1 Concepto	43
1.4.2 Objetivos	44
1.4.3 Características	45
1.4.4 La administración de recursos humanos en México	47
1.5 Departamento encargado de la función de Administra- ción de Recursos Humanos	48
1.5.1 Ubicación en el organigrama.	50
1.5.2 Composición y disposición física del área	51

1.5.3	Objetivos y políticas de la función de Administración de Recursos Humanos	53
-------	---	----

CAPÍTULO 2. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	56
--	-----------

2.1	Reclutamiento	57
2.1.1	Definición	57
2.1.2	Objetivos	57
2.1.3	Fuentes	58
2.1.3.1	Internas	58
2.1.3.2	Externas	59
2.2	Selección	63
2.2.1	Definición	64
2.2.2	Objetivos	64
2.2.3	Principios	65
2.2.4	Técnicas	67
2.2.4.1	Solicitud de empleo	67
2.2.4.2	Entrevista	69
2.2.4.3	Pruebas psicológicas y/o prácticas	73
2.2.4.4	Examen médico	76
2.2.4.5	Estudio socioeconómico	77

CAPÍTULO 3. LA INSTITUCIÓN A EVALUAR	80
---	-----------

3.1	Antecedentes	81
3.2.	El CECyTEM a nivel central	84
3.3	Estructura organizacional en planteles	87
3.4	Instalaciones del CECyTEM Cuautitlan Izcalli	97
CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO		99
4.1	Generalidades	100
4.2	Relación del personal encuestado	101
4.3	Recopilación de información	102
4.4	Información obtenida en los cuestionarios aplicados	106
4.5	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal	118
CONCLUSIONES		150
BIBLIOGRAFÍA		154

INTRODUCCIÓN

Los programas de administración de personal fueron utilizados inicialmente por las empresas lucrativas, sin embargo, en los últimos años ha sido necesario aplicarlos también a las instituciones no lucrativas, por ejemplo, en la mayoría de las dependencias gubernamentales, debido a lo cual en el presente trabajo se desarrollará la forma en que se debe llevar a cabo el Proceso de reclutamiento y selección de personal como una de las funciones de la administración de Recursos Humanos, ya que aplicado a un organismo descentralizado del sector público federal éste podrá obtener mejores resultados en sus actividades logrando con ello elevar su productividad.

En el primer capítulo se mencionan aspectos generales de la Administración, ya que es indispensable conocer cual es la base y antecedentes del Proceso de reclutamiento y selección de personal. Partiendo de la definición de Administración, la cual dice que se puede obtener la máxima eficiencia en todo tipo de organización con el mínimo de esfuerzos, utilizando los recursos con los que cuenta la misma; recursos humanos, financieros y materiales, podemos decir que el proceso de reclutamiento y selección de los recursos humanos dentro de una empresa es de suma importancia, ya que este factor, coordinará los recursos financieros y materiales con la finalidad de lograr los objetivos institucionales.

En el segundo capítulo se desarrolla todo lo relacionado con el proceso de reclutamiento y selección de personal, partiendo de objetivos, conceptos y

definiciones indispensables, fuentes internas y externas que se pueden utilizar en este proceso, así como las técnicas que se deben manejar : solicitud de empleo, entrevista inicial y preliminar, pruebas psicológicas y/o prácticas, examen médico y estudio socioeconómico.

En el tercer capítulo se hace referencia a toda la información obtenida sobre el Colegio de Estudios Científicos y tecnológicos del Estado de México y en particular al plantel Cuautitlán Izcalli, puesto que es la institución en donde se evaluarán todos los puntos que están considerados en el desarrollo del presente trabajo

Como capítulo cuarto y último, está contemplado el caso práctico del que se hablaba en el párrafo anterior, el cual estará basado en información recabada sobre el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal, así como cuestionarios aplicados a las personas responsables y a una muestra de las personas que participan en este proceso.

Como resultado del presente trabajo, se pretende lograr el siguiente objetivo:

- Conocer y analizar la forma en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal, como parte de la Administración de Recursos Humanos en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México, Plantel Cuautitlán Izcalli.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.- GENERALIDADES

1.1.- LA ADMINISTRACIÓN GENERAL

Considerando que el proceso de reclutamiento y selección de personal está estrechamente relacionado con la administración, para iniciar el presente trabajo es indispensable partir de la definición de la misma para lo cual analizaremos la de diferentes autores.

1.1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

E.F.L. BRECH: Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.

J.D. MOONEY: Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

PETERSON AND PLOWMAN: Es una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

KOONTZ AND O' DONNELL: Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

GEORGE TERRY: " Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".¹

TANNENBAUM: Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

HENRY FAYOL: Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

AGUSTIN REYES PONCE: Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

ISAAC GUZMAN VALDIVIA: Es una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA: Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos institucionales contando para ello con una estructura y a

¹ Lourdes Munch Galindo, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, p.23.

través del esfuerzo humano coordinado.

Tomando en cuenta los diferentes conceptos podemos concluir que:

Administración es la forma de lograr que se cumplan los objetivos de cualquier organización, de una manera óptima, coordinando los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos a través de una estructura establecida.

1.1.2.- ANTECEDENTES

Como antecedentes de la Administración mencionaremos algunos casos en donde notamos la práctica y la necesidad de la misma.

Época primitiva

La administración como una actividad humana se remonta a los orígenes del hombre, ya que desde la primera organización conocida como horda ya existían vestigios de la misma, aunque de manera rudimentaria, pero que tendían a utilizar las ventajas que surgen de la unificación de esfuerzos individuales en un grupo, por medio del cual era más fácil enfrentarse a los problemas que pudieran surgir y así mismo procurarse mejores medios de vida.

En el ser humano surge la combinación de esfuerzos y propósitos cuando se percatan de que solo la cooperación y el trabajo coordinado con sus semejantes le ayudará a desenvolverse en un medio hostil.

Demuestran también un espíritu cooperativo al iniciarse la agrupación de varios individuos contra ataques de otras especies, esto sigue un proceso evolutivo en la historia de la humanidad y está presente en las grandes agrupaciones sociales.

Período agrícola

Esta etapa se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, la pesca y la recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía de subsistencia.

El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en las cuales se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la Administración.

Época feudal

En esta época las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se organizaron como trabajadores independientes, originándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración.

Revolución industrial

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, los cuales propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábrica en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, que fungían como administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarian la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y como consecuencia, la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador.

La administración científica ó moderna como ya se dijo, fue estimulada por las aportaciones de Frederick Winslow Taylor, apoyado posteriormente por Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt entre otros

Taylor consideró que la administración científica ofrecía el mejor enfoque para incrementar la productividad y las ganancias de los trabajadores, para proporcionar mayores utilidades a los propietarios y precios más bajos a los clientes, considero los estándares de rendimiento precisos, basados en datos objetivos, obtenidos por medio de los estudios de tiempos y de otras fuentes, como una herramienta importante para la administración de personal.

Taylor estaba convencido de que la administración científica proporcionaba a los trabajadores la oportunidad para mejorar, ofreciéndoles los medios con los cuales podrían aumentar su productividad y compartir los beneficios resultantes.

Ahora nos remontaremos específicamente a algunas civilizaciones antiguas donde fueron descubiertos algunos principios y prácticas de la administración:

Aportaciones de Egipto a la Administración

En la civilización egipcia destaca la gran pirámide, que consta de dos millones 300 mil piedras separadas, con un peso de 2.5 toneladas en promedio, se le admira por su tamaño y por la hazaña que representó la dirección de la obra.

Dicha obra requirió el esfuerzo de cien mil obreros durante veinte años, los cuales se dedicaban; unos a cortar bloques, otros los llevaban río abajo en la temporada de inundaciones, otros más los regresaban al mismo lugar de inicio, los cortaban a su tamaño final, los numeraban y los ponían en su sitio.

Los conceptos y técnicas administrativas que se necesitaron para la

construcción de la pirámide, denotan la eficacia de los egipcios como administradores.

Esto es un ejemplo de que tenían muy buena organización, lo que significa un inicio de la administración en los egipcios.

Aportaciones de los Hebreos a la Administración

Las teorías y prácticas de la administración de los Hebreos, las encontramos en el libro del Exodo, en el cual se menciona que Jethro, suegro de moisés aconseja al jefe que delegue los pequeños problemas a sus subordinados a fin de que le quede más tiempo para atender las decisiones más importantes (delegación de autoridad).²

Como hemos visto, el hombre aplicaba la administración de una forma inconsciente, ya que diferentes hechos históricos demuestran que desde sus orígenes tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar determinados objetivos, porque vive en grupos y se desarrolla en grupos

Para todas las organizaciones, ya sean públicas, religiosas, comerciales, militares, educativas, etc , es necesaria la integración y coordinación de un grupo de

² Luthans Fred. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, P 3

individuos, lo que constituye el complejo cuerpo de principios y conocimientos denominados como "Administración moderna".

En la época actual el hombre necesita organizarse cada día más para producir lo que requiere: alimentación, vestido, habitación, etc. Hechos por los cuales seguirá por siempre involucrado en una sociedad y por lo tanto seguirá aplicando la administración.

1.1.3.- OBJETIVOS

Si no tiene ninguna finalidad que las personas traten de cooperar y procurar lograr algo, no habría justificación para la administración, por lo tanto en toda organización es obligatorio un objetivo para que exista la sensación de logro, ya que habiendo algún propósito la administración gira alrededor de los objetivos.

Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

Los objetivos inadecuados e inapropiados pueden retrasar la administración, debido a lo cual los administradores deben saber cuáles son sus objetivos actuales, que los identifiquen, los actualicen y los usen con eficacia en su trabajo administrativo.

Si tomamos en cuenta los diferentes conceptos de administración que vimos anteriormente podemos derivar de ellas el objetivo general que tiene la administración:

- Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar todos los recursos con los que cuenta una institución.

1.1.4 IMPORTANCIA

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos, Ayuda a obtener mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes. El mejoramiento y el progreso son su consigna constante.

La administración es elemento crítico en el progreso de una nación ya que el desarrollo social como el económico se producen por la aplicación de la misma.

1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo alguna actividad. Por lo tanto, el Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.³

1.2.1 PLANEACION

La planeación, según Robert N Anthony, es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor.⁴

La planeación responde a las preguntas ¿Qué se quiere hacer? y ¿Qué se va a hacer?

Podemos definir a la planeacion como la determinación de los objetivos que se pretenden lograr, y la elección de los cursos de acción para que dichos objetivos se cumplan, estableciendo un esquema para realizarse en el futuro

³ Lourdes Munch Galindo, *op.cit.*, p.29

⁴ Lourdes Munch Galindo, *op.cit.*, p.64.

Para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social es esencial la planeación, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, estableciendo las medidas necesarias para afrontarlas.

Por otra parte, el saber hacia donde se dirige la acción, nos permitirá encaminar y aprovechar mejor los recursos con los que cuenta la empresa.

Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes en cuanto al período establecido para su realización se clasifican de la siguiente forma:

Corto plazo: Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año.

Mediano plazo: Su duración es por un período de uno a tres años.

Largo plazo: Son aquellos que se proyectan a un período mayor de tres años

El proceso de planeación está constituido por los siguientes elementos

Objetivos: Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines a alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse, transcurrido un tiempo específico.

Estrategias: Las estrategias son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el uso general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos, son los lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.

Políticas: Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Programas: Un programa es un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todas las actividades involucradas en su consecución.

Un programa ordena cronológicamente la realización de las actividades, asigna a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios

Presupuestos Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y aplicación de los recursos de la empresa, para un período específico. Los presupuestos presentan por anticipado los gastos que se efectuarán al realizarse las actividades y reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias.

Procedimientos Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

1.2.2. ORGANIZACIÓN

Una vez que se ha determinado lo que se quiere hacer, será necesario determinar como hacerlo y qué medidas utilizar para lograr lo que se desea. Lo anterior solo sera posible a través de la organización

La organización, según Harold Koontz y O'Donell es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.⁵ Por lo tanto, podemos decir que es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de prioridades, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

La importancia de la Organización radica en los siguientes puntos:

- La organización es de carácter continuo, ya que nunca podremos decir que ha terminado, puesto que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente propicia la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Se dice también que la organización es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

⁵ Lourdes Munch Galindo, *op. Cit.*, p. 108

- Evita lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

Para llevar a cabo la organización de cualquier grupo social, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **División del trabajo.** Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzos, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.
- **Coordinación.** Esta nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, es necesario que ésta se complemente con la coordinación, que no es más que lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad.

1.2.3. DIRECCION

La Dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía y la supervisión de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

La importancia de la dirección radica en los siguientes puntos:

- **Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.**
- **A través de ella se logran las formas de conducta deseables en los miembros de la estructura organizacional.**
- **Una dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados, lo cual repercutirá lógicamente en la productividad**
- **Su calidad se refleja en el logro de los objetivos**
- **A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.**

El proceso de dirección debe considerar la toma de decisiones, la integración, la motivación, la comunicación y la autoridad.

- Toma de decisiones.

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones y por supuesto, de la adecuada selección de alternativas dependerá en gran parte el éxito de cualquier organización.

- Integración.

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se provee de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales y humanos, éstos últimos, los más importantes para la ejecución, por lo que se da una gran importancia a la integración de recursos humanos.

- **Motivación.**

La motivación es la labor más importante de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo que permitirá la obtención de los objetivos de acuerdo a los estándares establecidos.

Las teorías sobre la motivación, han sido de gran trascendencia en la explicación en la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que los impulsa a cierto tipo de conducta, a la vez que nos hace referencia de cómo poder mejorar dicha conducta

- **Comunicación.**

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite y recibe información en un grupo social y consta de tres elementos básicos; emisor, mensaje y receptor.

La comunicación es un aspecto clave dentro del proceso de dirección y comprende desde las conversaciones telefónicas hasta los sistemas de información más complicados. Una organización requiere de sistemas de

comunicación eficientes, pues cualquier información desvirtuada originará confusiones y errores de graves consecuencias.

- **Autoridad.**

La autoridad es el elemento indispensable para dirigir y transmitir la comunicación.

Es la facultad que tiene una persona dentro de una organización, para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para realizar las actividades apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Los elementos de la autoridad son; el mando, la delegación y el liderazgo-supervisión.

1.2.4. CONTROL.

Dentro del proceso administrativo, la última fase es el control, lo cual no significa que en la práctica suceda de la misma forma, ya que las fases de planeación y control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones, el administrador

tiene problemas para delimitar si está planeando o está controlando. De hecho la información obtenida en la fase de control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

El Control según Henry Fayol, consiste en verificar, si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.⁶

La importancia del control está basada en los siguientes puntos:

- Determina medidas para corregir las anomalías que se detecten, de tal manera que se alcancen los planes con éxito.
- Se aplica a cosas, personas y actividades.
- Analiza las causas que originaron las desviaciones con la finalidad de que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Localiza a las áreas responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

⁶ Lourdes Munch Galindo, op. Cit., p.172

- Proporciona información sobre la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse la planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Directamente incide su aplicación en la racionalización de la administración y, consecuentemente en el logro de la productividad en todos los recursos de la empresa.

El proceso de control son las etapas necesarias para que se pueda llevar a cabo el mismo, dichas etapas son las siguientes:

- Establecimiento de estándares.
- Medición de resultados.
- Corrección.
- Retroalimentación.

A continuación, aparecen las etapas que utilizan diferentes autores para la aplicación del proceso administrativo.⁷

<u>AUTOR</u>	<u>AÑO</u>	<u>ETAPAS</u>
Henry Fayol	1886	Previsión Organización Comando, Coordinación Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación Organización Coordinación Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, Planeación Organización

⁷ Lourdes Munch Galindo, *op. Cit.*, p.35.

William Newman	1951	Comando, Coordinación Control Planeación Organización, Obtención de recursos Dirección Control
R. C. Davis	1951	Planeación Organización Control
Koontz y O'Donell	1955	Planeación Organización, Integración Dirección Control
John E. Mee	1956	Planeación

George R. Terry	1956	Organización Motivación Control Planeación Organización Ejecución Control
Louis A. Allen	1958	Planeación Organización Motivación, Coordinación Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación Organización Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, Planeación

		Organización, Integración Dirección Control
Isaac Guzmán Valdivia	1961	Planeación Organización, Integración Dirección, Ejecución Control
J. Antonio Fernández A.	1967	Planeación Implementación Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación Organización, Integración Dirección Control

Robert C. Appleby	1971	Planeación Organización Dirección Control
William P. Leonard	1971	Planeación Organización Dirección
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación Organización Liderazgo Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación Organización Dirección Control

Robert F. Buchele	1976	Planeación Organización, Staffing Liderazgo Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación, toma de decisiones Organización Dirección Control
Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación Organización Coordinación Control

1.3 LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción. Esta declaración fundamental dice qué resultados se esperan cuando se aplica el principio.⁸

Los principios de administración son formulados cuando se tienen años de experiencia y de pruebas, ya sea en organizaciones públicas, privadas, grandes, pequeñas, etc. Utilizando estos principios, los directivos serán capaces de lograr con más facilidad sus objetivos y evitar cometer errores fundamentales en sus actividades.

Conforme se avanza en las investigaciones sobre el comportamiento de las organizaciones como tal, pueden surgir nuevos principios, modificarse algunos de los ya existentes y algunos probablemente podrán ser descartados como no verdaderamente representativos de la práctica administrativa actual.

El uso de principios de administración tiene como propósito fundamental simplificar el trabajo administrativo.

Los buenos principios de administración deben ser:

⁸ Stone, FUNDAMENTOS PARA EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN, P.27.

- **PRACTICOS.** Esto quiere decir que pueden ser aplicados casi en cualquier momento de la vida de la organización y que sean apropiados a la misma.
- **PERTINENTES.** Los principios deben ser pertinentes a las formas generales de estructura organizacional.
- **CONGRUENTES.** Deben ser congruentes para conjuntos de circunstancias similares en que se presentarán resultados similares.
- **FLEXIBLES.** Su aplicación debe tomar en cuenta diferencias o cambios particulares en las condiciones que afectan a la organización.

Uno de los precursores de la administración Henry Fayol, estableció 14 principios generales de Administración, los cuales se mencionan a continuación.

- 1.- División del trabajo.
- 2.- Autoridad y responsabilidad
- 3.- Disciplina
- 4.- Unidad de mando
- 5.- Unidad de dirección

- 6.- Subordinación del interés individual al general.
- 7.- Justa remuneración
- 8.- Centralización
- 9.- Jerarquía
- 10.- Orden
- 11.- Equidad
- 12.- Estabilidad del personal
- 13.- Iniciativa
- 14.- Espíritu de grupo o unión del personal.

1.- DIVISIÓN DEL TRABAJO.

Este principio consiste en la especialización de las tareas, es decir, cuantas más personas estén capacitados en alguna actividad en particular, más eficientemente realizarán su trabajo, ya que éste debe de organizarse de tal forma que permita dicha especialización, para producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

2.- AUTORIDAD – RESPONSABILIDAD.

A cada grado de responsabilidad delegado en una organización, debe corresponder el grado necesario de autoridad para que se pueda cumplir con dicha responsabilidad.

Sería ilógico que a una persona se le haga responsable por alguna actividad determinada y que no se le otorgara la autoridad para poder realizarla, de igual manera, es absurdo que se le conceda autoridad para realizar alguna actividad, si no se le hace responsable por los resultados.

Es importante mencionar que los directivos deben de dar ordenes para lograr que se realice el trabajo y, aunque su autoridad formal les da el derecho de mandar, no siempre impondrán su obediencia, a menos que cuenten además con una autoridad personal.

3.- DISCIPLINA.

En una organización, todos los miembros deben respetar las reglas y acuerdos que la rigen, lo cual, se cumplirá si existe un buen liderazgo en todos los niveles de la empresa.

Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia varían de una empresa a otra, de una categoría a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra.

El moderno planteamiento conductual de la disciplina se compone de dos grandes apartados:

- A) Una lista de medidas, normas, reglas, conductas e infracciones que desencadenarán el proceso correctivo.

- B) Un conjunto de procedimientos que entrarán en acción prudentemente cuando estas infracciones se produzcan.

4.- UNIDAD DE MANDO.

Este principio establece que para cada actividad a realizarse dentro de la organización debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, ya que el hecho de que un empleado reciba ordenes de 2 ó mas jefes solo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

5.- UNIDAD DE DIRECCIÓN.

Las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos, deben ser dirigidos por un solo gerente que utilice un plan; por ejemplo, el departamento de personal no debe tener 2 directores, cada uno con diferentes políticas de contratación.

6.- SUBORDINACIÓN DEL INTERES INDIVIDUAL AL GENERAL.

En todas las empresas, los intereses de los empleados no se deben de anteponer a los de la organización en general.

7.- JUSTA REMUNERACIÓN.

Siempre se debe de pagar algo por el trabajo humano realizado, el salario debe ser justo y equitativo en lo que sea posible.

8.- CENTRALIZACIÓN

El papel decreciente de los subordinados en la toma de decisiones es la centralización. Fayol decía que los gerentes deben conservar la responsabilidad

suprema, aunque también es necesario que den a los subordinados suficiente autoridad para realizar bien su trabajo. El problema radica en encontrar el grado óptimo de centralización en cada caso.

Las grandes organizaciones se fragmentan en divisiones más pequeñas que quedan a cargo de un director General, es decir recurren a la descentralización. Dicho directivo tiene amplia competencia para tomar decisiones a nivel local. En consecuencia, la persona que toma decisiones está más cerca de la gente a quien afectan esas decisiones.

9.- JERARQUÍA.

Este principio se refiere a la línea de autoridad en una organización, representada por casillas y líneas bien definidas en un organigrama moderno, debe aparecer por orden de rango, desde el nivel más alto hasta el más bajo de la empresa.

Los niveles jerárquicos están colocados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean.

10.- ORDEN.

Todas las personas y materiales deben estar en el sitio adecuado, sobre todo las personas, deben de ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas

11.- EQUIDAD.

En este principio se establece que todo superior debe ser justo y amistoso con sus subordinados, se refiere principalmente a la bondad como opuesta a la rigidez.

12.- ESTABILIDAD DEL PERSONAL.

Se debe tener cuidado en que el índice de rotación del personal no sea muy alto, ya que esto no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.

Si un trabajador es desplazado cuando apenas concluyó el periodo de aprendizaje, o antes de que termine, no tendrá la oportunidad de demostrar un trabajo apreciable, y si esta situación se repite indefinidamente, la función nunca será desempeñada satisfactoriamente.

13 - INICIATIVA

Una de las más palpables satisfacciones del ser humano, es concebir un plan y asegurar su éxito

Si las empresas no aprovechan la iniciativa de sus colaboradores, tienden a ser estáticas y tendrán una corta vida ya que serán superadas por otras organizaciones.

La iniciativa y la creatividad juegan un papel importante en el desarrollo de la humanidad, sin éstas no habría evolución y progreso, lo cual hace la diferencia entre el ser humano y los animales.

14.- ESPÍRITU DE GRUPO O UNIÓN DEL PERSONAL.

El trabajador al sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta su productividad

Es necesario fortalecer el espíritu de equipo para que la organización tenga un sentido de unidad.

1.4 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos es un conjunto de funciones de amplitud organizacional o de actividades diseñadas para influir en la efectividad de los empleados de la organización. Estas actividades incluyen conceptos tales como, Reclutamiento, dotación de personal, entrenamiento y desarrollo, y la remuneración.⁹

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Los recursos son los que se mencionan a continuación:

Recursos materiales

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones, físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc

Recursos técnicos

En este grupo se listan los sistemas, procedimientos, organigramas,

⁹ Heneman, Schwab, Fossum, Dyer, ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL, P.16.

instructivos, etc.

Recursos humanos

Además del esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como son: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Se puede mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no puede suceder con los recursos humanos, razón por la cual los consideramos más importantes y dignos de ser administrados correctamente ya que son la parte fundamental de cualquier tipo de organización.

1.4.1 - CONCEPTO

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

1.4.2.-OBJETIVOS

La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización, dependerá en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado.

Para que pueda ser llevado a cabo lo anterior, la administración de recursos humanos tiene planteados los siguientes objetivos:

- Lograr que todos los puestos sean cubiertos con personal idóneo de acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos.

- Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

- Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

- Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

- Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo.

1.4.3.- CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión. Industria, comercio o trabajo que le agrade siendo lícitos.

Las actividades de las personas en las empresas son voluntarias pero algunas veces la organización no contará con el mejor esfuerzo de todos, solamente contarán con ese esfuerzo si éstos perciben que esa actividad va a ser provechosa. Cuando los objetivos de la institución son valiosos y concuerdan con los objetivos personales los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de existir un contrato legal existe también un contrato psicológico

contrato psicológico

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

El total de los recursos humanos de un país o de una organización puede ser incrementado de dos formas: descubrimiento y mejoramiento.

Como descubrimiento se consideran aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas para lo cual son valiosos los tests psicológicos y la orientación vocacional.

El mejoramiento se basa en proporcionar conocimientos, experiencias y nuevas ideas a través de la educación la capacitación y el desarrollo.

Los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, accidentes y la mala alimentación.

Los recursos humanos son escasos: no todo el mundo posee las mismas habilidades

Hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

Entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio de servicio.

1.4.4. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO.

El desarrollo industrial de México se ha caracterizado por su alto índice de crecimiento y la velocidad del mismo, ya que se han aprovechado las experiencias externas mediante un proceso de adecuación. Sin embargo el rápido desarrollo de algunas empresas mexicanas les hizo darse cuenta de que su estructura no correspondía con sus necesidades, fue entonces que se precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas.

En producción, era necesario controlar la calidad; la comercialización requería técnicas como la investigación de mercados; la contabilidad ya no era solo para pagar los impuestos, y el departamento de personal que solamente formulaba nóminas, necesitaba de especialistas que evitaran el fracaso en la contratación de

nuevos elementos, al tratar con el sindicato, etc.

La creación de nuevas organizaciones es un fenómeno que se presenta cotidianamente, encontrándose que muchas de estas instituciones, desde su fundación, reconocen la necesidad de la función de administración de recursos humanos.

1.5.- DEPARTAMENTO ENCARGADO DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

No existe empresa por pequeña que ésta sea, en la que no se requiera de alguna persona que, al menos como parte de su trabajo, se haga cargo de la función técnica de personal.

La principal actividad de los funcionarios del departamento de personal es proporcionar a los gerentes toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, en una forma más efectiva y en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos.

Existen algunos problemas en cuanto al nivel jerárquico, es decir, de qué jefe o nivel debe depender directamente el departamento encargado de la función de Administración de recursos humanos.

Tomando en cuenta la importancia que debe dársele a los recursos humanos, consideramos que esta área debe estar colocada en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la gerencia general, dirección general o presidencia de la empresa.

Lo anterior está basado en las siguientes razones:

- 1.- La administración de personal es una de las funciones básicas, de importancia y nivel, al menos igual, a las de producción, ventas, finanzas, etc.
- 2.- Cuando un jefe de personal se encuentra colocado en el tercero o cuarto nivel, provoca que los trabajadores consideren su función como secundaria.
- 3.- Cuando el departamento de personal se coloca en tercero o cuarto nivel jerárquico, el jefe de personal reportará a uno de los jefes de un departamento, por lo tanto cuando el jefe de personal quiera intervenir en otros departamentos se podrá considerar como una intromisión indebida.

Una vez definido el nivel jerárquico en donde deberá estar el área que realiza la función de administración de recursos humanos, consideramos importante establecer que, dependiendo de la magnitud de la empresa o atendiendo a criterios de los altos niveles de una empresa será el nombre del departamento que se haga cargo de dicha actividad.

Los nombres más comúnmente conocidos son los siguientes: “ departamento de personal”, “departamento de recursos humanos”, “ relaciones industriales”, “ relaciones públicas”.

1.5.1 UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA

El área en donde se ubica la función de administración de recursos humanos en una empresa depende de varios aspectos, entre los cuales podemos mencionar la magnitud, actividad, etc.

Aún cuando en algunas empresas no existe un departamento con el nombre específico de Administración de recursos humanos, deberá existir alguna área en la cual se lleva a cabo esta función. En el cuadro número 1 y 2 se presenta una sección del organigrama de una institución descentralizada del gobierno público federal, así

como uno del sector privado, en ambos se visualiza la ubicación del área encargada de la función de Administración de recursos humanos, de la cual se desprende también la función de reclutamiento y selección de personal.

1.5.2 COMPOSICIÓN Y DISPOSICIÓN FÍSICA DEL ÁREA

A continuación se presenta cual puede ser la composición y disposición del departamento de administración de recursos humanos en los diferentes tipos de empresas.

1.- En una empresa pequeña:

Personal: Un jefe de personal y una secretaria.

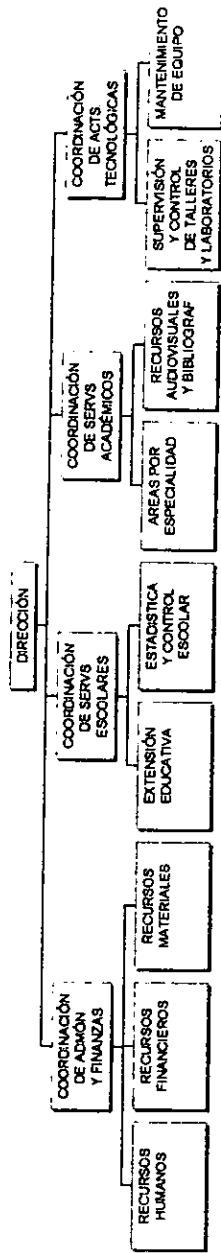
Local: Sala de recibir y un privado.

2.- En una empresa mediana:

Personal: Puede componerse así:

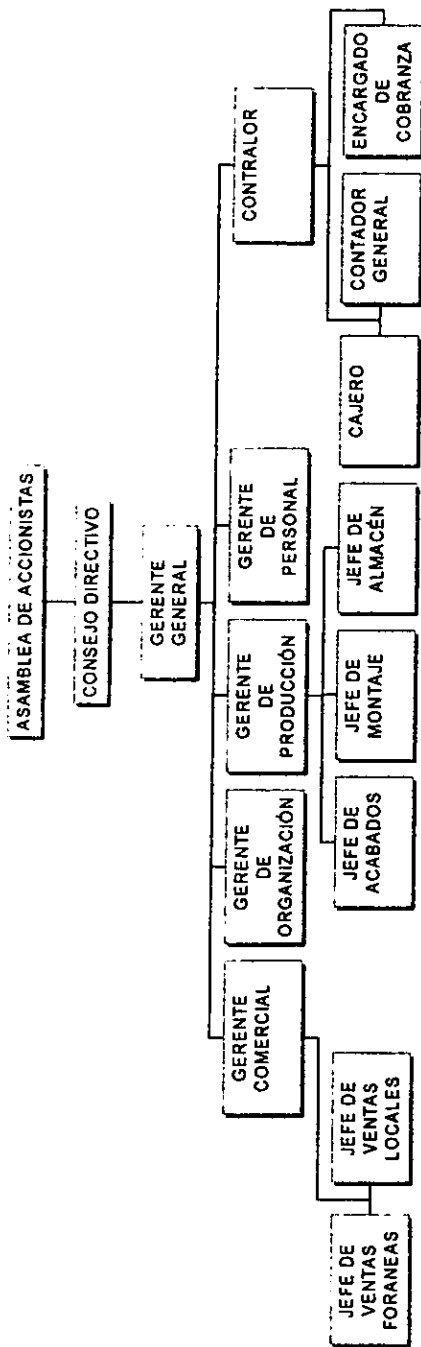
- Un jefe de personal (encargado de políticas, investigación, prestaciones)

CONALEP GUSTAVO A. MADERO I



CUADRO NO. 2 (ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA PÚBLICA)

CONFECCIONES MARISA, S.A.



CUADRO NO. 1 (ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA PRIVADA)

- Un auxiliar (encargado de relaciones laborales, administración de sueldos, higiene y seguridad, vigilancia de servicios médicos)
- Un auxiliar (encargado de selección y adiestramiento).
- Una secretaria (encargada además de avisos al seguro social).

Local.

- Sala de recibir.
- Despacho del jefe.
- Privado para entrevistas
- Enfermería para exámenes y primeros auxilios.

3.- En una empresa grande:

Personal.

- Un director de personal.
- Un subdirector (encargado de relaciones laborales)
- Un auxiliar (encargado de contratación y empleo, con psicotecnólogos, investigadores, etc)
- Un auxiliar (encargado de la administración de sueldos y salarios, con analistas y

secretarias).

- Un jefe de servicios médicos y enfermeras.
- Un encargado de higiene y seguridad.
- Un encargado de seguro social con el personal necesario.
- Un encargado de prestaciones a los trabajadores.

La distribución del local en este caso es muy variable

1.5.3 OBJETIVOS Y POLÍTICAS EN LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A la administración de recursos humanos corresponde trabajar especialmente para la consecución del objetivo social de la organización, el cual, como ya lo mencionamos anteriormente debe satisfacer a los miembros de la misma organización, a la comunidad ó al gobierno.

Las políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos establecidos, éstas deben ser flexibles y no rígidas, ya que se podrían convertir en reglas y dejarían de orientar la acción.

Tanto los objetivos como las políticas en la administración de recursos

humanos están basados en suposiciones sobre la naturaleza humana lo cual está directamente ligado con las teorías gerenciales “X”, “Y” y la “Z”.

Cada organización debe establecer en forma explícita sus propios objetivos y políticas y llevarlos a la práctica, ya que, cuando no se hace, el personal se da cuenta de ello, lo cual ocasiona actitudes negativas y problemas a la organización.

Como ejemplo de lo anterior mencionaremos un modelo de objetivos y políticas establecidos por una empresa para las funciones de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.

RECLUTAMIENTO

OBJETIVO: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten en la organización.

POLÍTICA: Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, se debe procurar cubrirla, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

SELECCION

OBJETIVO: Decidir, sobre bases objetivas, cuales solicitantes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización

POLÍTICA: Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de recursos humanos auxilia a cada área administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta área.

CAPÍTULO II

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Y

SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 RECLUTAMIENTO.

Sabemos que una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente solamente si es capaz de contratar para cada una de sus vacantes a la persona que esté más calificada para ocuparla.

2.1.1 DEFINICIÓN

Es el proceso de localizar e intentar atraer a individuos del mercado laboral externo que sean capaces y que estén interesados en ocupar los puestos vacantes disponibles.¹⁰

2.1.2 OBJETIVO

El objetivo del reclutamiento es lograr atraer hacia la empresa a los candidatos necesarios para poder elegir entre ellos a la persona idónea que cubra todos los requisitos, para ocupar las vacantes que se hayan generado en la organización.

¹⁰ Heneman, Schwab, Fossum, Dyer, *op. Cit.*, p.204.

2.1.3 FUENTES

El reclutamiento de personal requiere de todas las fuentes en donde se puedan obtener los posibles candidatos para las vacantes existentes, estas fuentes pueden ser tanto internas como externas.

2.1.3.1 FUENTES INTERNAS

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a que todas las empresas normalmente están familiarizados con sus propios empleados y con sus deficiencias, lo cual puede servir de ayuda para elegir entre ellos a los posibles candidatos para ocupar los puestos que se generan dentro de la misma, también se debe considerar a las amistades o familiares de los mismos trabajadores

Las principales ventajas del uso de este tipo de fuente es la fácil integración del personal de nuevo ingreso, la creación de oportunidades de promoción para los empleados, es beneficioso para la moral del trabajo y se puede lograr que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados.

Los mismos empleados de la empresa pueden ayudar a la compañía a localizar solicitantes calificados si se establece un plan de premios e incentivos que estimulen a los trabajadores en sus esfuerzos de reclutamiento.

Al utilizar las recomendaciones de los empleados como un medio para llenar vacantes, la gerencia debe estar alerta sobre el peligro de formar camarillas de empleados de la misma categoría, ya que es posible que recomienden como prospectos a personas que son como ellos, por lo cual se deben considerar las recomendaciones hechas por empleados que no son satisfactorios.

Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos dentro de la organización que cubran los requisitos necesarios para determinada vacante.

2.1.3.2 FUENTES EXTERNAS

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal, dicha fuente será elegida por los jefes dependiendo de algunos factores, por ejemplo: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas.

México es un país con grandes problemas de subempleo y con grandes

carencias de personal altamente calificado por lo cual es sumamente importante prestar atención para elegir la fuente de reclutamiento más conveniente.

Algunas de las principales fuentes externas de reclutamiento, aun cuando no necesariamente en su orden de importancia, son las siguientes:

ANUNCIOS

INSTITUCIONES EDUCATIVAS

AGENCIAS DE EMPLEO

SOLICITUDES ESPONTANEAS

SINDICATOS

A) ANUNCIOS

Este tipo de fuente se refiere a la colocación de anuncios en una publicación profesional o comercial, el cual llegará a un grupo de lectores seleccionado y deseado

La efectividad de los anuncios como herramienta de reclutamiento dependerá, entre otras cosas, de la impresión que este cause sobre el lector. Sin embargo, los resultados serán impredecibles y en algunas ocasiones las empresas se verán sobrecargadas de solicitudes, ya que a pesar del hecho de que los requisitos para el puesto vacante se especifiquen claramente en el anuncio, este puede atraer a muchos solicitantes, que acuden con la esperanza de ser considerados.

B) INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La creciente demanda de personal que cuente con grados académicos superiores en los campos administrativo, científico y técnico ha llevado a las empresas a ocuparse de un reclutamiento más dinámico.

Las instituciones educativas eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o menos capaces con lo cual en cierta forma están desarrollando una función de selección para las empresas

La mayoría de estas instituciones tienen un servicio denominado bolsa de trabajo para ayudar a los estudiantes a encontrar una colocación en las empresas, con lo cual ayuda a los reclutadores a localizar candidatos calificados y a arreglar entrevistas con ellos.

C) AGENCIAS DE EMPLEO

En algunas ocasiones las empresas aprovechan la ayuda de las agencias de empleo para reclutar solicitantes. Estas agencias difieren normalmente en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitudes que pueden ser obtenidos a través de ellas.

Algunas agencias operan con el apoyo del sector público partiendo de la base de no perseguir lucro, mientras que otras actúan como empresas lucrativas y marcan honorarios para el solicitante y/o para la empresa.

Cuando se busca la ayuda de una agencia de empleo es aconsejable que se elijan aquellas que puedan proporcionar los servicios y solicitantes necesarios a un costo que valga la pena pagar.

D) SOLICITUDES ESPONTANEAS

La mayoría de las empresas reciben un gran número de solicitudes espontaneas por parte de personas que poseen una gran variedad de habilidades y conocimientos, debido a lo cual esta fuente no debe ser ignorada ya que el hecho de que los individuos hayan tomado la iniciativa para solicitar trabajo en determinada

compañía nos puede indicar que tales personas tienen interés de trabajar en ella.

Las solicitudes espontáneas pueden ser una fuente impredecible de solicitantes y frecuentemente estas solicitudes son para puestos que no existen.

Las solicitudes de personas que parecen bien calificadas, pero que no pueden ser contratadas inmediatamente, es conveniente mantenerlas archivadas ya que se podrán considerar para futuras vacantes.

E) SINDICATOS

Algunas empresas utilizan como fuente de reclutamiento los sindicatos, ya que estos están en posibilidades de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular.

2.2 SELECCIÓN

Los empleadores cada vez están dando más importancia al proceso de selección ya que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones

El personal que sea cuidadosamente seleccionado, de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de sus puestos con más facilidad, que sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal.

2.2.1 DEFINICION

La Selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.¹¹

2.2.2 OBJETIVO

El objetivo de la selección es básicamente similar a la definición misma, ya que esta pretende determinar, mediante el análisis de la información de varios tipos, cual de los solicitantes es el idóneo para ocupar una vacante existente en una organización.

¹¹ Fernando Arias Galicia, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, P.257.

2.2.3. PRINCIPIOS

Los principios que debe considerar la selección de personal son los siguientes:

A) COLOCACIÓN

B) ORIENTACIÓN

C) ÉTICA PROFESIONAL

A) COLOCACIÓN.

La persona encargada de la selección deberá tratar de aumentar el inventario de recursos humanos de la organización descubriendo las habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización misma.

Por lo tanto, si una persona no tiene las habilidades necesarias para determinado puesto se le podrá considerar como un prospecto para alguna otra

vacante en otra parte de la organización.

B) ORIENTACIÓN

Cuando no sea posible aceptar a algún candidato es importante orientarlo o dirigirlo hacia otras fuentes de empleo, ya que por el hecho de que haya dado su tiempo y esfuerzo a la organización para que ésta decidiera si podía o no, ser miembro de la organización, lo menos que se puede hacer es proporcionar esta orientación.

C) ÉTICA PROFESIONAL

La actividad del seleccionador es de una gran responsabilidad, tomando en cuenta que si una persona no es aceptada o se le coloca en un puesto que no es conveniente, ya sea porque no tiene la capacidad requerida o porque tiene más de la necesaria, puede ser un grave problema para el candidato, pues es posible que se convierta en una fuente de frustración, lo cual puede afectar su salud mental así como la de su familia, repercutiendo obviamente en una forma negativa en la organización.

2.2.4. TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas para la selección de personal son las siguientes:

- SOLICITUD DE EMPLEO

- ENTREVISTA

- PRUEBAS PSICOLOGICAS Y/O PRACTICAS

- EXAMEN MEDICO

- ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

2.2.4.1. SOLICITUD DE EMPLEO

Una vez que ya fueron localizados los candidatos se les debe recibir en el sitio adecuado, que de antemano tiene asignado la empresa para tal función.

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFIA
(RECIENTE)

DEPARTAMENTO	PUESTO	SUELDO	INGRESO	F-2
JEFE INMEDIATO	GERENTE UNIDAD	PERSONAL	Reclutamiento y selección	
OBSERVACIONES				

ESTA SECCIÓN ES DE USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

FECHA	PUESTO DESEADO	SUELDO MÍNIMO ACEPTABLE
-------	----------------	-------------------------

1. - DATOS GENERALES

NOMBRE	APELLIDOS PATRIALES		APELLIDO MATRIMONIO		NOMBRE		
DOMICILIO	CALLE	NUMERO	CALLE	NUMERO	TELÉFONO		
FECHA DE NACIMIENTO	DÍA	MESES	AÑO	AÑOS CUMPLEDOS	ESTATURA	SEXO	PESO
LUGAR DE NACIMIENTO							
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	CASADO	VIUDO	SEPARADO	TRIMONIALES	RECONCILIADO	
LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO							
¿CON QUIEN VIVE ACTUALMENTE?	PADRES	HERMANOS	PARIENTES	ESPOSA E HIJOS	OTROS	ESPECIFICAR	

2. - DOCUMENTACIÓN

NÚMERO DE AFILIACION AL IMSS	NÚMERO DE MATRICULA CARTILLA S.M.N	LIBERADA SI	NO
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES	LICENCIA DE MANEJO		

3. - DATOS COMPLEMENTARIOS

¿Ha trabajado antes con nosotros?	SI	NO	¿Cuándo?
¿En que unidad?			
¿Cuál fue el motivo de su separación?			
¿Quien le aconseja solicitar el empleo?	Amigo Pariente		
¿Tiene parientes en la empresa?			
(Nombre, parentesco, puesto, y tienda o unidad)			
PUEDA TRABAJAR TURNO NOCTURNO	DOMINGOS	TURNOS MIXTOS	
SI NO	SI NO	SI NO	

4. - DATOS FAMILIARES

NOMBRE DE LOS PADRES	VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
PADRE				
MADRE				
NOMBRE DE LOS HERMANOS	VIVE	EDAD	OCUPACION	NOMBRE DE LA EMPRESA DONDE TRABAJAN
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
NOMBRE DE LA ESPOSA (O)	VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
NOMBRE DE LOS HIJOS	VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				

5. - ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	N° DE AÑOS	NOMBRE DE LA ESCUELA	FECHA		SE GRADUO	
			DE	A	SI	NO
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
COMERCIO						
TECNICA						
BACHILLERATO						
VOCACIONAL						
PROFESIONAL						
ESTUDIOS ACTUALES						

6. - CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

QUE OTRO IDIOMA	HABLA	%	ESCRIBE	%	TRADUCE AL ESP	%	LEE	%

7. - REFERENCIAS Favor de anotar los datos de tres personas que le conozcan bien, que no sean sus parientes y con los que no haya trabajado.

NOMBRE	DIRECCION	OCUPACION	TELEFONO

7. - EMPLEOS ANTERIORES (Detalle los empleos anteriores, empezando por el más reciente o actual)

a)

Nombre de la empresa _____	Tel. _____
Domicilio _____	Colonia _____ Edo. _____
Puesto desempeñado _____	Fecha de ingreso _____
Sueldo inicial \$ _____	Sueldo final \$ _____ Fecha de separación _____
Razones para retirarse del empleo _____	

b)

Nombre de la empresa _____	Tel. _____
Domicilio _____	Colonia _____ Edo. _____
Puesto desempeñado _____	Fecha de ingreso _____
Sueldo inicial \$ _____	Sueldo final \$ _____ Fecha de separación _____
Razones para retirarse del empleo _____	

c)

Nombre de la empresa _____	Tel. _____
Domicilio _____	Colonia _____ Edo. _____
Puesto desempeñado _____	Fecha de ingreso _____
Sueldo inicial \$ _____	Sueldo final \$ _____ Fecha de separación _____
Razones para retirarse del empleo _____	

d)

Nombre de la empresa _____	Tel. _____
Domicilio _____	Colonia _____ Edo. _____
Puesto desempeñado _____	Fecha de ingreso _____
Sueldo inicial \$ _____	Sueldo final \$ _____ Fecha de separación _____
Razones para retirarse del empleo _____	

8. - INFORMACIÓN GENERAL

¿ Que otras fuentes de ingreso tiene? _____	
¿ Su esposa trabaja? SI ___ NO ___	Percepciones \$ _____
¿ Cuantas personas dependen económicamente de usted? _____ ¿ Quienes son? _____	

¿ Ha estado sin empleo? SI ___ NO ___	¿ Cuánto tiempo? _____ ¿ Por que? _____
¿ Ha estado sindicalizado? SI ___ NO ___	Nombre del sindicato _____
¿ De ser aceptado, cuando podría iniciar su trabajo? _____	
¿ Puede usted viajar? _____ ¿ Con que frecuencia? _____	
¿ Tiene automóvil? _____	Marca _____ Modelo _____
¿ Esta dispuesto a cambiar de lugar de residencia? _____	
¿ Qué clase de experiencia o práctica ha tenido usted que lo capacite para desempeñar el empleo que solicita? _____	

DECLARO QUE TODOS LOS INFORMES EN ESTA SOLICITUD ESTAN APEGADOS A LA VERDAD, Y DOY MI AUTORIZACIÓN PARA QUE DICHA INFORMACIÓN SEA INVESTIGADA POR PARTE DE ESTA EMPRESA Y EN CASO DE SER ACEPTADO COMO EMPLEADO, POR HABER SIDO PREVENIDO, SI ALGUN INFORME PROPORCIONADO POR MI RESULTARA INEXACTO SERÍA CONSIDERADO COMO FALTA DE HONRADEZ, AMERITANDO MI DESPIDO.

FIRMA DEL SOLICITANTE

Cuando ya se encuentra el candidato en este lugar, la mayoría de las empresas requieren que se llenen formas de solicitud de empleo, debido a que proporcionan un método bastante rápido y sistemático para obtener una variedad de información acerca del solicitante. Información tal como: Datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, etc.); datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc.

Es muy importante que las formas de solicitud sean revisadas periódicamente con la finalidad de eliminar cualquier punto que ya no sea absolutamente esencial.

También es conveniente que las solicitudes sean diseñadas de acuerdo con el nivel al cual van a estar dirigidas. Puede diseñarse tres diferentes tipos de solicitud, una para nivel de ejecutivos, otra para empleados y otra para obreros. Si esto no es posible, se puede diseñar un solo tipo de solicitud, accesible para obreros y empleados, la cual puede complementarse con un curriculum vitae en el caso de los niveles ejecutivos.

En el cuadro número 3 se presenta una forma de solicitud.

Con la información obtenida de la solicitud de empleo, el entrevistador o el encargado de personal logra una impresión del candidato, detectando si éste reúne los

requisitos mínimos para que se pueda proceder a una entrevista, la cual será el siguiente paso.

2.2.4.2 ENTREVISTA

Una vez que la solicitud de empleo fue llenada por el candidato, se le recibirá en el lugar indicado para que se lleve a cabo una entrevista.

Esta etapa la iniciará el entrevistador revisando la solicitud terminada y el curriculum vitae en caso de tenerlo. Después de haber revisado estos documentos o incluso en el momento mismo de estarlo haciendo, se procede a preguntarle al entrevistado. Comenzada la entrevista, de las mismas respuestas del entrevistado se irán desprendiendo otras preguntas que es necesario hacerle.

En la entrevista hay que tomar en cuenta cómo se sienten los aspirantes, no es raro que los solicitantes experimenten emociones tales como ansiedad, temor, nerviosismo o timidez. Es muy difícil evaluar la idoneidad para el cargo cuando los candidatos experimentan estos sentimientos, debido a lo cual, el entrevistador deberá esforzarse un poco más por lograr mayor comprensión desde el principio de la entrevista.

El desarrollo de la entrevista se realiza en tres etapas:

- RAPPOR
- CIMA
- CIERRE

- RAPPOR

Esta etapa tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, lo cual debe mantenerse durante toda la entrevista. Para lo anterior es necesario un trato cordial, realizar preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y en general un trato cordial y amistoso, en virtud de que el candidato normalmente es una persona a la que no se conoce.

En esta fase también se le debe informar al candidato sobre la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, etc.

- CIMA

Esta etapa se refiere propiamente a la realización de la entrevista, abarcando de manera general las áreas de: historia laboral, historia educativa, historia personal, tiempo libre, proyectos a corto y largo plazo.

Historia laboral. En este punto se evalúa de manera general cómo se desenvuelve el candidato en el ambiente laboral; su progreso, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad.

Historia educativa. Es posible obtener información sobre el interés vocacional del candidato, la relación con las tareas que ha desempeñado, la objetividad en la decisión para elegir carrera, y su grado de dependencia en cuanto al grado de manutención de sus estudios.

Historia personal. La información obtenida sobre este punto nos puede indicar sobre el concepto que la persona tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general.

Tiempo libre. Se obtiene información sobre cómo el candidato canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

Proyectos a corto y largo plazo. Aquí es posible conocer cómo pretende el candidato proyectarse hacia el futuro, realizarse y autodeterminarse en sus metas.

- CIERRE

Al dar por terminada la entrevista, se da oportunidad al candidato para que realice las preguntas que considere pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la misma.

Finalmente, el entrevistador determinará algunos puntos importantes para saber si se procede o no, a continuar en el proceso de selección, en esta entrevista se podrán observar situaciones tales como: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., esto se hará con la finalidad de descartar a los candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

Una vez que el departamento de personal ya realizó una entrevista preliminar, a continuación se envían uno ó más de estos solicitantes al departamento en donde existe la vacante, para la entrevista final, en donde se tomará la decisión para la selección definitiva, conjuntamente con el encargado de recursos humanos

Después de haber elegido al candidato y antes de ser contratado se le deben aplicar las pruebas psicológicas y/o prácticas.

2.2.4.3 PRUEBAS PSICOLOGICAS Y/O PRACTICAS

Las pruebas psicológicas forman parte del proceso de selección, el grado hasta el cual se usan y la importancia que se les dé varían mucho, dependiendo de los puestos y del empleador.

Una de las principales ventajas de este tipo de pruebas es su objetividad ya que por ejemplo, el reconocimiento de lo que una persona puede hacer, se lograra con más efectividad a través de pruebas que hayan sido elaboradas y escogidas para el puesto específico.

Las pruebas deberán probarse primero y ser elegidas sobre la base de su habilidad para predecir el éxito en un puesto.

Mediante la aplicación de este tipo de pruebas se valora la habilidad y potencialidad de la persona así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de un desarrollo futuro.

Las pruebas psicológicas son instrumentos de los cuáles su eficiencia dependerá de para qué han sido diseñadas, en qué se utilizan, quién las utiliza. La información obtenida con estas pruebas es complementaria a la obtenida en la entrevista de selección.

Para la aplicación de este tipo de pruebas se requiere de personal preparado y capacitado para ellas, por ética profesional si la persona responsable de la selección de personal no es la indicada, no debe aplicarlas si no recurre a la asesoría de un especialista, el cuál puede ser un psicólogo.

La elaboración y estandarización de las pruebas psicológicas requieren de mucho tiempo, pueden ser meses o años ya que estas deben ser validas y confiables, iniciándose su aplicación en pequeños grupos de trabajo y aumentándola progresivamente a las diferentes áreas de la organización.

Las características medidas por las pruebas psicológicas son las siguientes:

- A) De inteligencia.- Son todas las que consisten en resolver problemas.
- B) De aptitudes.- Son todas las que miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica.

C) De rendimiento - Son las pruebas diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba.

D) De intereses.- Son las pruebas que miden el interés o desinterés de la persona para realizar cierto tipo de actividad.

E) De personalidad.- Son las que miden los aspectos no intelectuales de la persona.

Las pruebas prácticas o pruebas de trabajo las hace habitualmente el futuro jefe inmediato, con la finalidad de verificar que el candidato tenga los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

Cuando las pruebas de trabajo se refieren a conocimientos que pueden ser valorados en el área de reclutamiento y selección, se debe tener una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta forma, que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas.

En cada empresa se debe determinar si se aplican primero las pruebas psicológicas o las de trabajo

2.2.4.4 EXAMEN MÉDICO

Normalmente el examen médico es uno de los pasos finales en el proceso de selección, este debe hacerse inmediatamente antes de la contratación.

Si las organizaciones cuentan con su propio personal médico y facilidades de laboratorio, el examen total, o al menos una parte de ellos, como podría ser el examen de la vista y del oído pueden hacerse antes de dicha contratación.

El examen médico de admisión tiene tres objetivos principales:

- 1.- Asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo en la organización.
- 2.- Asegurar su aptitud para un puesto en particular.
- 3 - Proporcionar un lineamiento básico con el cual puedan compararse e interpretarse los exámenes médicos posteriores.

El último objetivo es de particular importancia en la determinación de incapacidades causadas por el trabajo.

Es conveniente que en todas las empresas se realicen exámenes médicos de admisión puesto que los resultados pueden influir en aspectos tales como: calidad y

cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, incluso, podría afectar los aspectos de desarrollo de la organización, con repercusiones al desarrollo y progreso del país.

Por lo anterior, es necesario el rechazo de un solicitante cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza provoque los problemas mencionados anteriormente.

2.2.4.5 ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

Tomando en cuenta la solicitud y la entrevista, es necesario verificar la exactitud de la información obtenida, lo cual se hace a través de una investigación socioeconómica.

El estudio socioeconómico cubre las siguientes áreas:

- a) Proporcionar información de la actividad sociofamiliar, con la finalidad de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.

- b) Conocer detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo, tomando en cuenta las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada por el solicitante.

Las áreas que se analizan en el estudio socioeconómico son:

- Antecedentes personales

- Antecedentes familiares

- Antecedentes laborales

- Situación económica

En el caso de los puestos en los cuales se requiere profunda discreción, manejo de valores o información dudosa proporcionada por el solicitante, resulta conveniente contar con el resultado del estudio socioeconómico antes de proceder a la decisión final.

Una vez analizada toda la información obtenida en las diversas fases mencionadas, se procede a tomar la decisión final para seleccionar al candidato idóneo.

Se recomienda que la decisión final de seleccionar al candidato que ocupe el puesto vacante, sea el jefe inmediato del futuro empleado, por ser la persona directamente responsable del trabajo que se realizará a futuro, en este caso, el departamento de selección de personal tiene solamente un papel de asesor en dicha decisión final.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CAPÍTULO III

LA INSTITUCIÓN

A EVALUAR

3.1 ANTECEDENTES

El Estado de México es uno de los Estados que más aporta al desarrollo del país, además de ser receptor de un gran número de familias inmigrantes, las cuales, atraídas por la actividad económica se asientan en este lugar demandando toda clase de servicios, en particular los educativos.

La educación técnica es el medio para disminuir el rezago tecnológico que marca la diferencia entre los países avanzados y que nos muestra poco competitivos. En consecuencia, el sector educativo debe orientarse al desarrollo nacional, a través de la promoción y la participación de los diferentes niveles sociales y de gobierno.

Por ello se han establecido políticas nacionales que marcan la necesidad de ofrecer una educación de calidad, mediante la revisión de contenidos, renovación de métodos, fortalecimiento de la formación docente, articulación de los niveles educativos, y vinculación de los procesos pedagógicos congruente con los avances de la ciencia y la tecnología.

Por lo anterior es evidente la prioridad que existe de ofrecer servicios educativos del nivel medio superior, especialmente en los municipios con mayor concentración poblacional, a través de instituciones que ofrezcan alternativas que desarrollen las capacidades científicas y tecnológicas, que tengan además la facilidad

para incorporar a sus egresados a una actividad productiva o bien para continuar estudios superiores.

El Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México organiza el cumplimiento de postulados constitucionales y de legislación federal y estatal, así como asegura la participación social en el suministro de recursos materiales, financieros y jurídicos al crearse como un organismo público descentralizado del gobierno del Estado de México, con personalidad jurídica y patrimonio propios, bajo criterios fundamentales de la descentralización educativa, de acuerdo con lo publicado en la gaceta del gobierno el día 19 de octubre de 1994.

El CECyTEM tiene como objetivo la impartición de educación media superior terminal, terminal por convenio y bivalente, de carácter tecnológico en el Estado de México.

El factor determinante para lograr un eficiente desempeño, demanda de docentes plenamente identificados con las áreas tecnológicas

Siguiendo el proceso educativo, el CECyTEM se preocupa por fortalecer programas de apoyo directo al nivel de aprovechamiento de cada asignatura, que impidan el rezago en el proceso educativo

El egresado del colegio se puede incorporar al sector productivo, o bien, en el caso de la modalidad bivalente, a estudios superiores en universidades o tecnológicos públicos o privados.

- **MODALIDAD TERMINAL.** El egresado obtiene un título de técnico y puede incorporarse al sector productivo, en las áreas correspondientes a su especialidad.

- **MODALIDAD TERMINAL POR CONVENIO.** Similar a la modalidad terminal, pero solo se ofrece durante algunas generaciones, de acuerdo a un convenio establecido con una empresa o con un país.

- **MODALIDAD BIVALENTE.** El egresado recibe su título de técnico y su certificado de bachiller, el cual, le permitirá además, y si lo desea, incorporarse a estudios de nivel superior

El modelo del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos cuenta actualmente en 22 estados de la república con un colegio equivalente al CECyTEM

3.2 EL CECyTEM A NIVEL CENTRAL.

El colegio cuenta con un total de diecisiete planteles autorizados (ver cuadro número 4), los cuales ya se encuentran en operación, (cuatro iniciaron en 1994, cinco en 1995 y ocho en 1996). Se tiene planeado llegar a un total de 24 planteles en los próximos cuatro años.

Los planteles se encuentran ubicados en diferentes zonas del Estado de México, doce de ellos se encuentran en la zona conurbada de la ciudad de México y cinco en el valle de Toluca.

El CECyTEM ofrece en cada plantel diferentes especialidades de acuerdo con las necesidades particulares de la zona en donde se ubica cada uno de ellos.

La institución se crea por un convenio de colaboración entre el gobierno del Estado de México y la Secretaría de Educación Pública, en base a los siguientes documentos:

- Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994
- Programa Nacional para la Modernización Educativa 1990-1994
- Plan de Desarrollo del Estado de México 1993-1998

ESPECIALIDADES TÉCNICAS QUE SE OFRECEN EN LOS PLANTELES

PLANTEL	ECONÓMICO ADMINISTRATIVA					QUÍMICO BIOLÓGICAS		FÍSICO-MATEMÁTICAS									
	ADMINISTRACION	INFORMATICA ADMINISTRATIVA	COMPUTACION FISCAL CONTABLE	CONTABILIDAD	TRABAJO SOCIAL	LABORATORISTA QUÍMICO	ENFERMERIA GENERAL	ELECTRONICA	ELECTRONICA AUTOMOTRIZ	ELECTRICIDAD	INSTRUMENTACION	MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO EN EQUIPO DE COMPUTO	MAQUINAS HERRAMIENTAS	PRODUCCION	PROGRAMADOR	SEGURIDAD INDUSTRIAL
CHICULOAPAN																	
CHIMALHUACAN																	
COACALCO																	
COATEPEC HARINAS																	
CUAUTITLAN IZCALLI																	
ECATEPEC																	
IXTAPALUCA																	
IXTLAHIUACA																	
LA PAZ																	
METEPEC																	
NEZAHUALCOYOTL																	
NICOLAS ROMERO																	
TECAMAC																	
TENANCINGO																	
TOLUCA																	
TUTUTITLAN																	
VALLE DE CHALCO																	

La visión del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México plantea lo siguiente:

- Mejorar continuamente y por siempre el servicio.
- Calidad humana
- Ser una institución de prestigio y buena reputación
- Satisfacción del cliente
- Proporcionar egresados capaces de ofrecer un servicio de excelente calidad
- Aseguramiento del éxito a largo plazo
- Anticipación a las expectativas del cliente.

Los objetivos del colegio son los siguientes

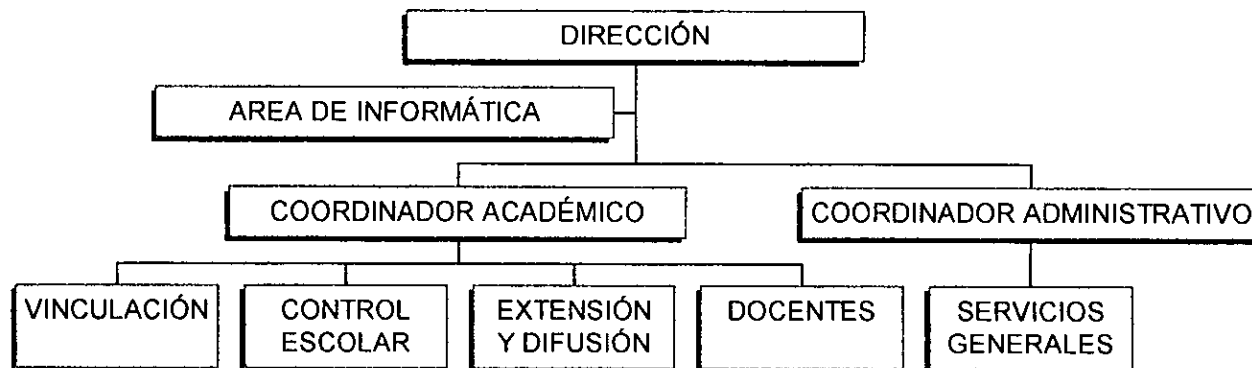
- Brindar un servicio educativo de calidad, teniendo como propósito fundamental el dar respuesta a la demanda educativa de la juventud del Estado de México, contribuyendo a su desarrollo y bienestar social
- Dar a sus alumnos una educación esencialmente formativa, para desarrollar en ellos las habilidades y actitudes que identifican el pensamiento racional.
- Preparar a los alumnos para continuar estudios a nivel superior, conforme al área de su interés.
- Preparar a los alumnos en el uso de métodos y de la información básica de las ciencias, para su incorporación al trabajo socialmente útil.
- Impartir educación de nivel medio superior terminal, terminal por convenio y bivalente de carácter tecnológico que permitan la incorporación de los egresados al sector productivo y en su caso, de estudios superiores.
- Promover y difundir la actividad crítica, la previsión y búsqueda del futuro con base en la realidad y valores nacionales.

- Realizar programas de vinculación con el sector público, privado y social que contribuyan a consolidar el desarrollo tecnológico y social del ser humano.
- Promover un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y contribuir a su utilización racional.
- Planear, organizar, dirigir, impartir, vigilar y evaluar los estudios de nivel medio superior.
- Promover e impulsar la investigación, de acuerdo a las características del nivel medio superior de carácter tecnológico
- Promover y realizar la vinculación, difusión cultural y extensión del colegio, de acuerdo con las características del nivel medio superior.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS PLANTELES.

Los planteles están estructurados de tal forma que se puedan realizar de manera óptima las funciones de administración, docencia, vinculación, difusión y extensión (ver cuadro número 5).

ORGANIGRAMA DEL PLANTEL



CUADRO NO 5

Los objetivos y actividades de los niveles principales del organigrama son los siguientes.

DIRECCION DEL PLANTEL

OBJETIVO:

Administrar el centro educativo en general, así como la ejecución de los planes y programas de estudio del colegio, conforme a lo establecido por la junta directiva y Dirección General.

ACTIVIDADES:

- Asumir la representatividad del colegio en acciones de su competencia, dentro y fuera del plantel.
- Promover y mantener una excelente relación entre el plantel y la sociedad.
- Promover y coordinar proyectos de desarrollo del plantel.
- Conformar una adecuada organización escolar.

- Revisar y proponer fuentes de financiamiento del plantel.
- Dar cumplimiento a las líneas de política educativa, establecida por la junta directiva y Dirección General.
- Dar cumplimiento a la normatividad vigente.
- Prever el crecimiento del plantel.
- Procurar un mantenimiento permanente en las instalaciones.
- Realizar las gestiones necesarias para el buen funcionamiento del plantel.
- Promover la integración de los organismos de apoyo a la institución.
- Dar la atención adecuada a la demanda.
- Realizar los proyectos especiales propuestos por la junta directiva y la dirección General

Todas las actividades anteriores deben normarse por la ley de responsabilidad de los servidores públicos, al servicio de los servidores del estado y municipios, y la ley de creación y reglamento interno del colegio.

COORDINADOR ACADÉMICO:

OBJETIVO:

Mantener activos los procesos curriculares, diseñar, controlar y evaluar los perfiles de desempeño docente.

ACTIVIDADES:

- Controlar los diferentes procesos académico- administrativo que garanticen la excelencia académica.
- Regular las funciones del personal docente con relación a planeación, organización y control del proceso enseñanza- aprendizaje, sin perder de vista el perfil del egresado.
- Organizar y controlar los procedimientos que realizan las áreas de control escolar, extensión y difusión así como la de vinculación.

COORDINADOR ADMINISTRATIVO:

OBJETIVO:

Llevar una coordinación eficiente de los recursos con que cuenta la institución (humanos, financieros y materiales) para lograr los objetivos deseados, de una manera óptima.

ACTIVIDADES:

- Establecer un control riguroso sobre los recursos financieros con que cuenta el plantel.
- Proporcionar en cualquier momento, una imagen clara y verídica de la situación financiera de la institución.
- Verificar la exactitud de las operaciones registradas.
- Analizar e interpretar los estados financieros para la toma de decisiones.
- Solicitar los recursos pertinentes, para proveer los bienes y materiales necesarios.

- Buscar alternativas para lograr ingresos en el plantel.
- Canalizar diferentes formas de capacitación y desarrollo al personal, así como la motivación en su área laboral.
- Gestión sobre la incorporación del seguro facultativo de los alumnos.

CARRERAS QUE IMPARTE EL PLANTEL

Las especialidades técnicas que el CECyTEM plantel Cuautitlan Izcalli ofrece son:

Técnico en Computación Fiscal Contable: le permite al alumno que ingresa desempeñar funciones auxiliares en el campo fiscal contable, con el uso de la computadora en el manejo de información procesada para interpretar estados financieros, la realización de auditorías, organización de datos y su procesamiento.

El campo de trabajo de los profesionales técnicos egresados de esta carrera pueden encausar sus aptitudes realizando actividades en instituciones diversas como:

Bancos, Centros comerciales, Empresas de servicios contables y de computo, Empresas gubernamentales, Asociaciones cooperativas y de crédito y otras empresas privadas.

**PLAN DE ESTUDIOS DEL TECNICO EN COMPUTACIÓN FISCAL
CONTABLE**

PRIMER SEMESTRE

Matemáticas I
Taller de Lectura y Redacción I
Química I
Lengua adicional al Español I
Contabilidad I
Computación I
Actividades Curriculares I

SEGUNDO SEMESTRE

Matemáticas II
Taller de Lectura y Redacción II
Química II
Lengua Adicional al Español II
Contabilidad II
Computación II
Actividades Curriculares II
Biología

TERCER SEMESTRE**Matemáticas III****Física I****Economía****Derecho I****Métodos de Investigación I****Bases de datos****Contabilidad III****Programación****CUARTO SEMESTRE****Matemáticas IV****Física II****Introd. a las Ciencias Sociales****Derecho II****Métodos de Investigación II****Desarrollo Motivacional****Contabilidad de Costos****Teoría y Práct. Rec. Financ. I****QUINTO SEMESTRE****Matemáticas V****Desarrollo organizacional****Historia de México****Filosofía****Legislación Fiscal I****Análisis de Sistemas****Derecho Fiscal y Mercantil****Teoría y Pract. Rec. Financieros II****SEXTO SEMESTRE****Est. Socioec. De México****Psicología****Auditoría contable****Legislación Fiscal II****Sistemas operativos****Admón. Centro Computo**

Técnico Laboratorista Químico: Es un egresado capaz de supervisar, organizar, dirigir y controlar los procesos relacionados con los laboratorios en los que se efectúa cualquier tratamiento o proceso Químico, utilizando un criterio técnico, económico social y humanístico encaminado a lograr una mayor eficiencia y aprovechamiento del material procesado, aplicando sus conocimientos con un pleno sentido de responsabilidad social.

El campo de trabajo de los egresados de esta carrera se encuentra realizando actividades en instituciones diversas como: Industria farmacéutica, alimenticia, vitivinícola y laboratorios de Investigación Química.

PLAN DE ESTUDIOS DEL TÉCNICO LABORATORISTA QUÍMICO

PRIMER SEMESTRE

Matemáticas I
 Taller de Lectura y Redacción I
 Química I
 Lengua Adicional al Español I
 Biología I
 Dibujo I
 Op. Básicas de Laboratorio
 Acts. Paraescolares I

SEGUNDO SEMESTRE

Matemáticas II
 Taller de Lectura y Redacción II
 Química II
 Lengua Adicional al Español II
 Biología II
 Dibujo II
 Técnica Instrumental
 Acts. Paraescolares II

TERCER SEMESTRE

Matemáticas III

Física I

Química III

Métodos de Investigación I

Análisis cualitativo

Análisis Industriales I

Microbiología general

Actividades paraescolares III

CUARTO SEMESTRE

Matemáticas IV

Física II

Introducción a las Ciencias Soc.

Bioquímica

Métodos de Investigación II

Análisis cuantitativo

Análisis Industriales II

Microbiología Industrial

QUINTO SEMESTRE

Matemáticas V

Física III

Historia de México

Filosofía

Control de calidad I

Organización Industrial

SEXTO SEMESTRE

Est. Socioec. De México

Programación

Control de calidad II

Control de la Producción

Higiene y seguridad Industrial

Toxicología Industrial

3.4 INSTALACIONES DEL CECyTEM PLANTEL CUAUTITLAN IZCALLI

La infraestructura con que cuenta cada uno de los planteles es similar, la del plantel Cuautitlan Izcalli está en proceso de construcción, por lo cual actualmente solo cuenta con cuatro edificios terminados.

La forma en que están distribuidos los cuatro edificios se detalla a continuación:

EDIFICIO A:

Planta alta: Dirección, centro de computo, sala de maestros, biblioteca, secretario académico y orientación educativa.

Planta baja: Sanitarios, mantenimiento y cinco aulas.

EDIFICIO B:

Planta alta: Seis aulas.

Planta baja: Sala audiovisual, una aula, laboratorio polifuncional, control escolar, mantenimiento y sanitarios.

EDIFICIO C.

Planta alta: Cinco aulas

Planta baja: Laboratorio de computación, laboratorio de química industrial y área de mantenimiento.

EDIFICIO D:

Planta baja: Cooperativa

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

4.1 GENERALIDADES

La necesidad de una planeación efectiva de personal no está limitada a las empresas privadas. Todas las instituciones públicas, como pueden ser educativas, hospitales, y todas las de servicios públicos en general, también deben operar con eficiencia, dentro de los presupuestos establecidos, aún cuando no sean lucrativas por naturaleza.

El proceso de reclutamiento y selección de personal en el colegio de estudios científicos y tecnológicos del Estado de México se clasifica de dos formas, ya que se contrata personal administrativo y personal docente.

En el presente trabajo nos enfocamos a analizar el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo para la contratación de personal docente, ya que de la eficiencia con que sea aplicado dicho proceso dependerán en gran medida los resultados obtenidos por la institución.

El trabajo desempeñado por los profesores es de suma importancia en cualquier organización dedicada a la educación, puesto que la necesidad de concebir estudiantes conformados integralmente, hace indispensable que el docente desarrolle en el aula los conocimientos teórico-prácticos vinculados con la realidad de su entorno.

Para la realización de este caso práctico, se llevó a cabo una entrevista con el personal encargado del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México, Plantel Cuautitlán Izcalli, es decir, al Director, al Coordinador Académico y al Coordinador Administrativo. También se aplicaron cuestionarios a una muestra de 14 personas de la plantilla docente, esto de un total de 35 profesores, con la finalidad de obtener resultados sobre la aplicación del procedimiento analizado en el presente trabajo, así como su repercusión en el logro de los objetivos de la institución

4.2 RELACIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO

PERSONAL DIRECTIVO

- 1.-AMAYA LOPEZ RICARDO (DIRECTOR)
- 2.-ROSALES SUAREZ FCO. ERASMO (COORDINADOR ADMINISTRATIVO)
- 3.-ZAMORA LUCERO ANGEL H. (COORDINADOR ACADÉMICO)

PERSONAL DOCENTE

- 1.- AMEZQUITA ORTEGA LUIS ERASMO

- 2.- CABALLERO SALAS LUCILA
- 3.- FRAUSTO RAMÍRES JOSÉ MIGUEL
- 4.- GARDUÑO SOLORZANO MARÍA DE JESÚS
- 5.- LÓPEZ FIGUEROA MARÍA GUADALUPE
- 6.- PÉREZ GARCÍA RUBÉN
- 7.- PÉREZ MOCTEZUMA CRISTOBAL
- 8.- QUIROZ DÍAZ GUADALUPE ROSALÍA
- 9.- RUBIO SUÁREZ ALFREDO
- 10.- SALMERÓN ENRÍQUEZ JORGE
- 11.- SORIANO HERNANDEZ JULIETA
- 12.- TOVAR RIVERA JUAN MANUEL
- 13.- VELÁZQUEZ TORRES ALEJANDRA
- 14.- VERGARA CORTES YOVANY

4.3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

El cuestionario que se aplicó al personal docente fue el siguiente:

CUESTIONARIO PARA PERSONAL DOCENTE

Fecha: _____

Nombre: _____ Edad: _____
 (APELLIDO PATERNO) (materno) (nombre-s)

1.- ¿Cuál es su profesión? _____

2.- ¿Está titulado? Sí () No ()

3.- ¿Qué materias imparte? _____

4.- ¿Cuál es su antigüedad en esta institución? _____

5.- ¿Tiempo de experiencia en la docencia? _____

6.- ¿Cómo se enteró de la institución?

a) Periódico b) Boletín en alguna institución c) Persona conocida que labora en el plantel d) Otro

¿Cuál? _____

7.- ¿Conoce el objetivo de la institución? Sí () No ()

8.- ¿Conoce el procedimiento oficial de Reclutamiento y Selección de Personal que emite la institución?

 Sí () No ()

9.- ¿Con qué persona tuvo su primera entrevista como candidato a docente?

- a) Director b) Coordinador Académico c) Coordinador Administrativo d) Otra persona

10.- ¿Qué persona le informó que fue aceptado como docente?

- a) Director b) Coordinador Académico c) Coordinador Administrativo d) Otra persona

11.- ¿Cuál fue su primera impresión en cuanto al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal?

- a) Excelente b) Muy Bueno c) Bueno d) Regular e) Malo f) Pésimo

12.- ¿Para decidir su contratación, participó en una clase modelo de su área?

Sí () No ()

¿Qué personas estuvieron en la clase? _____

13.- ¿Existe capacitación para los profesores, en cada una de sus especialidades? Sí () No ()

14.- ¿Se motiva al personal docente? Sí () No ()

¿De qué forma? _____

15.- ¿En qué porcentaje considera que el plantel está logrando sus objetivos? _____

16.- ¿Cómo cree que es el prestigio de este plantel para la comunidad?

- a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular e) Malo f) Pésimo

17.- ¿Ha encontrado problemas en la institución para que cumpla con su trabajo al 100%?

Sí () No ()

¿Cuáles? _____

18.- ¿Cuáles cree que son los factores que influyen para la contratación de docentes bien preparados?

19.- ¿Cuál es su opinión sobre la educación en México y de que forma cree que se puede mejorar?

20.- ¿ Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

4.4 INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA ENTREVISTA Y EN LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS DIRECTIVOS Y AL PERSONAL DOCENTE

En la platica sostenida con los directivos de la institución se nos informó sobre el procedimiento que se realiza cuando existe una vacante en la plantilla de personal docente. Los resultados fueron los siguientes:

- Se emite una convocatoria, en la cual se mencionarán todos los requisitos que deberá cubrir el solicitante, dicha convocatoria es colocada en la bolsa de trabajo del municipio de Cuautitlán Izcalli y en las instituciones educativas aledañas. Así mismo, también se les comunica a los profesores del plantel sobre la vacante existente con el fin de considerar la posibilidad de que recomienden a alguna persona que cumpla con los requisitos solicitados.
- Se presentan los candidatos a una entrevista inicial con el coordinador académico presentando su Curriculum Vitae
- Si el coordinador académico considera conveniente, de acuerdo con los resultados de la entrevista, se procede a citar al candidato para la exposición de la clase modelo. En la clase modelo, la cual tendrá aproximadamente una duración de media hora, el candidato expondrá un tema el cual quedará a elección del mismo,

a ella asisten profesores, alumnos, coordinador académico y el director del plantel.

- En la clase modelo se evalúan todos los aspectos que se mencionan en el formato que marca el manual de reclutamiento y selección de personal.
- Se cita nuevamente al candidato para informarle sobre los resultados de la entrevista y de la clase modelo.
- Si el candidato es aceptado, se le informa, por parte del coordinador académico y se le solicitan todos los documentos necesarios para los trámites de su contratación.
- El solicitante entrega la documentación requerida en la fecha solicitada, al coordinador administrativo, quien a su vez los envía a las oficinas generales en Toluca Estado de México, para su verificación y autorización.
- El coordinador académico recibe la información sobre la autorización para que sea contratado el profesor, informándole de inmediato al mismo, así como también le deberá informar sobre el número de horas, horario y fecha de inicio de actividades académicas.

- Se le proporciona al profesor un manual de inducción y los reglamentos necesarios con el fin de que realice sus funciones dentro de lo establecido y participe en las actividades que así lo requieran.

En la siguiente tabla se muestra concentrada la información obtenida en las preguntas 1 a la 17, del cuestionario aplicado al personal docente.

Cabe hacer mención que no aparece escrita la pregunta, solamente se anotó el número que identifica a cada una de ellas, así como la respuesta correspondiente.

El nombre de los profesores se omitió en el reporte de la información obtenida en los cuestionarios, debido a lo cual, el listado se realizó en orden alfabético, de acuerdo con la profesión de cada uno de los entrevistados.

CUESTIONARIO

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
BIOLOGA	SÍ	QUÍMICA BIOLOGÍA	2	8	PERSONA CONOCIDA	SÍ	SÍ	COORDINADOR ACADÉMICO	COORDINADOR ACADÉMICO	REGULAR	NO	SÍ	SÍ	80%	BUENO	SÍ
BIOLOGA	SÍ	QUÍMICA MICROBIOLOGIA CONTROL DE CALIDAD	1	18	OTRO	SÍ	SÍ	DIRECTOR	DIRECTOR	MUY BUENO	NO	SÍ	SÍ	60%	BUENO	SÍ
INGENIERO ELECTROMECÁNICO	SÍ	MATEMÁTICAS	2	15	PERSONA CONOCIDA	SÍ	SÍ	COORDINADOR ACADÉMICO	COORDINADOR ACADÉMICO	BUENO	SÍ	SÍ	SÍ	85%	EXCEL- ENTE	NO
INGENIERO EN ALIMENTOS	NO	QUÍMICA BIOLOGÍA	3	3	OTRO	SÍ	SÍ	DIRECTOR	COORDINADOR ACADÉMICO	MUY BUENO	NO	SÍ	SÍ	80%	MUY BUENO	NO
INGENIERO EN COMPUTACIÓN	NO	BASE DE DATOS PROGRAMACIÓN	4	INI CIA S	PERSONA CONOCIDA	SÍ	SÍ	COORDINADOR ACADÉMICO	COORDINADOR ACADÉMICO	BUENO	NO	SÍ	SÍ	100%	REGU- LAR	REG ULA R
INGENIERO EN ELECTRONICA	NO	COMPUTACIÓN MATEMÁTICAS FÍSICA	1	4	PERSONA CONOCIDA	SÍ	SÍ	DIRECTOR	DIRECTOR	BUENO	NO	SÍ	SÍ	85%	BUENO	NO
INGENIERO INDUSTRIAL	SÍ	COMPUTACIÓN BASE DE DATOS	1	7	PERSONA CONOCIDA	SÍ	SÍ	DIRECTOR	DIRECTOR	EXCELENTE	NO	NO	NO	60%	BUENO	SÍ

INGENIERO MECANICO	NO	COMPUTACIÓN PROGRAMACIÓN	1	4	PERSONA CONOCIDA	SI	NO	DIRECTOR	DIRECTOR	REGULAR	NO	NO	RE OU LA R	70%	BUENO	SI
LICENCIADO EN DERECHO	NO	DERECHO FILOSOFÍA MÉTODOS DE INVEST.	1	1	PERSONA CONOCIDA	SI	SI	DIRECTOR	DIRECTOR	BUENO	NO	NO	SI	90%	EXCEL ENTE	NO
LICENCIADO EN DERECHO	SI	DERECHO MÉTODOS DE INVEST. FILOSOFÍA	3	3	OTRO	SI	SI	COORDINADOR ACADÉMICO	COORDINADOR ACADÉMICO	BUENO	SI	NO	SI	80%	BUENO	SI
LICENCIADO EN ECONOMÍA	SI	ECONOMÍA PROBAB. Y ESTADIST. MATEMÁTICAS	1.5	13	PERSONA CONOCIDA	SI	NO	DIRECTOR	DIRECTOR	BUENO	NO	NO	SI	80%	EXCEL ENTE	NO
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA	NO	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	2	4	BOLETIN	SI	SI	DIRECTOR	COORDINADOR ACADÉMICO	BUENO	NO	NO	SI	70%	BUENO	SI
LICENCIADO EN TURISMO	SI	INGLES	2	2	PERSONA CONOCIDA	SI	NO	COORDINADOR ACADÉMICO	COORDINADOR ACADÉMICO	BUENO	NO	NO	SI	100%	MUY BUENO	NO
MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA	SI	QUÍMICA BIOLOGÍA MICROBIOLOGÍA	2	10	PERSONA CONOCIDA	SI	NO	COORDINADOR ACADÉMICO	COORDINADOR ACADÉMICO	BUENO	SI	SI	NO	80%	MUY BUENO	NO

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla anterior y las respuestas a las preguntas número 18, 19 y 20, obtenidos en los cuestionarios aplicados al personal docente se tiene el siguiente análisis:

PREGUNTA NÚMERO 2: El 57.14% de los profesores encuestados son titulados, mientras que el resto, es decir, el 42.86% no tienen título.

PREGUNTA NÚMERO 4: El resultado a esta pregunta, sobre la antigüedad en el colegio se encuentra en la siguiente tabla:

Antigüedad menor a 11 meses----	1 persona
De un año a un año 11 meses-----	6 personas
De 2 a 3 años-----	7 personas

PREGUNTA NÚMERO 5: Sobre la experiencia como docente, la respuesta a esta pregunta fue la siguiente:

Menos de 1 año-----	1 persona
De un año a un año 11 meses-----	1 persona
De 2 años a 3 años 11 meses-----	3 personas

De 4 años a 5 años 11 meses----- 3 personas

De 6 años a 7 años 11 meses----- 1 persona

De 8 años a 9 años 11 meses----- 1 persona

De 10 años en adelante----- 4 personas

PREGUNTA NÚMERO 6: La respuesta a esta pregunta se concentró de la siguiente forma:

El 71,43% de los encuestados se enteró de la institución a través de una persona conocida, el 7.14% fue por un boletín y el 21.43% por otros medios.

PREGUNTA NÚMERO 7: La respuesta a esta pregunta fue que el 100% de los encuestados sí conocen el objetivo de la institución.

PREGUNTA NÚMERO 8: A esta pregunta, la respuesta fue la siguiente:

EL 71 43% sí conoce el proceso de reclutamiento y selección de Recursos Humanos que se realiza en el plantel, mientras que el 28.57% no lo conoce.

PREGUNTA NÚMERO 9: Respecto a la pregunta de con qué persona tuvo su primera entrevista como candidato a docente se obtuvieron los siguientes resultados:

El 57.14% de las personas encuestadas tuvo su primera entrevista con el director del plantel, mientras que 42.86% la efectuó con el coordinador académico.

PREGUNTA NÚMERO 10: Sobre la pregunta de qué persona fue quien le informó que fue aceptado como docente, el análisis fue el siguiente:

El 57.14% fue informado por el coordinador académico, en tanto que el 42.86% fue informado por el director.

PREGUNTA NÚMERO 11: Las respuestas a esta pregunta sobre la impresión que tienen del proceso de reclutamiento y selección de personal, que se lleva en el plantel, fueron analizadas de la siguiente forma.

El 7.14% dijo que es excelente.

El 14.29% dijo que es muy bueno.

El 64.29% dijo que es bueno.

El 14.28% dijo que es regular.

PREGUNTA NÚMERO 12: Sobre la pregunta de si se les aplicó una clase modelo, se obtuvieron los siguientes resultados.

El 78.57% dijo que no participó en una clase modelo durante el proceso para su contratación, mientras que el resto, es decir, al 21.43% sí se le aplicó una de ellas.

Del número de profesores que manifestó haber participado en una clase modelo, dijo que en ella estuvieron: El director, el coordinador académico, profesores y alumnos.

PREGUNTA NÚMERO 13: Las respuestas a esta pregunta fueron las siguientes:

El 42.86% dijo que no existe capacitación en cada una de las asignaturas que se imparten, el 50% dijo que si la había y el 7.14% manifestó desconocer si existe.

PREGUNTA NÚMERO 14: Sobre si existe motivación en el plantel, las respuestas se expresan a continuación:

El 78.57% manifestó que si existe.

El 14.29% manifestó que no existe.

El 7.14% manifestó que es regular.

PREGUNTA NÚMERO 15: Las respuestas a esta pregunta, sobre el porcentaje en que consideran que la institución está logrando sus objetivos, se obtuvo la siguiente información:

El 14.28% de los encuestados consideran que se logra en un 100%.

El 7.14% de los encuestados consideran que se logra en un 90%.

El 14.28% de los encuestados consideran que se logra en un 85%.

El 35.74% de los encuestados consideran que se logra en un 80%.

El 14.28% de los encuestados consideran que se logra en un 70%.

El 14.28% de los encuestados consideran que se logra en un 60%.

PREGUNTA NÚMERO 16: Sobre el conocimiento que tienen sobre el prestigio del plantel, las respuestas fueron las siguientes:

El 21.43%, dijo que es excelente.

El 21.43%, que es muy bueno.

El 50%, que es bueno.

El 7.14%, que es regular.

PREGUNTA NÚMERO 17: Las respuestas a esta pregunta, sobre si ha encontrado problemas en la institución para cumplir con su trabajo al 100%, fueron las siguientes:

El 57.14% dijo no tenerlos.

El 42.86%, dijo que si existen problemas.

Los principales puntos marcados como problema fueron los siguientes:

- Limitaciones en cuanto al equipo de computo.
- Falta de colaboración de algunos compañeros cuando se trabaja en equipo.
- Falta de material de laboratorio de química.
- Aspectos demagógicos.
- Falta de material bibliográfico.

PREGUNTA NÚMERO 18: Las principales respuestas a la pregunta sobre cuáles son los factores que influyen para la contratación de docentes bien preparados fueron las siguientes:

- Experiencia laboral en la docencia.
- Actitud de servicio como docente.
- Preparación en el área a desarrollarse.
- Disponibilidad de horario.

- Experiencia profesional.

PREGUNTA NÚMERO 19: Algunas opiniones sobre la educación en México y como podría mejorarse fueron las siguientes:

“En México la educación está marginada, existe una barrera que impide que se tenga una educación de calidad”.

“La educación está en crisis como consecuencia de la pérdida de valores”.

“La educación es mala por falta de iniciativa y concientización por parte de los docentes”.

“La educación es pésima pero no insalvable, se puede mejorar eficientando los mecanismos de administración escolar y apoyando la asignación de recursos”.

“La educación es regular y podría mejorar si se estimulara al docente”.

“Es una formación incompleta y podría mejorar si no se temiera a los cambios en los planes de estudio”.

“Mientras el docente y las autoridades no se comprometan realmente a cumplir con su trabajo, la educación dejará mucho que desear”.

“El nivel es bueno pero hace falta tener ética profesional en todos los sentidos”.

PREGUNTA NÚMERO 20: Respecto a esta pregunta, los comentarios en general fueron de que es bueno que se realice este tipo de trabajos pero que sería conveniente que se tomaran realmente medidas para que mejore la calidad de la educación en México.

4.5 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

En las entrevistas realizadas con los directivos mencionados, se investigó si existe algún documento oficial emitido por la citada institución, en el cuál apoyarse para realizar óptimamente el proceso de reclutamiento y selección de personal, obteniendo como resultado el siguiente manual.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO
DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL**

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
<p>COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p>En el presente procedimiento se incluyen los Anexos, los cuales deberán foliarse en el Margen superior derecho, el número de folio</p> <p>Se formará por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos últimas cifras del año en que se Elabora. • Número de plantel. • Número consecutivo, tres dígitos. <p>Ejemplo: Año Plantel N°. Consecutivo</p> <p style="padding-left: 100px;">96 05 001</p> <p>1.- La Coordinación Académica enviará a la Coordinación Administrativa la requisición Por escrito del personal docente que se Requiera, tres meses antes de la fecha de Inicio de clases, en base a un pronóstico, de Los grupos que se ofrecerán por semestre y especialidad (Anexo número 1)</p>

2.- Atenderá a todos los solicitantes que en principio cumplan con el perfil requerido por el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México (CECyTEM), formando una CARTERA DE CANDIDATOS A PERSONAL DOCENTE, con el objeto de tener personal emergente o bien planear las futuras contrataciones, en caso de no existir candidatos, emitir CONVOCATORIA (Anexo número 2).

3.- Una vez confirmado que el perfil del docente se asemeja a las especialidades impartidas por el plantel, se le explicaran al solicitante las generalidades del sistema de Educación Media Superior del CECyTEM y su filosofía.

4.- Entregará una Solicitud de Empleo para ser llenada por el interesado.

SOLICITANTE	5.- Llena la solicitud y la entrega el mismo día a la Coordinación Administrativa.
COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	6.- Revisará que la Solicitud esté debidamente requisitada y corroborará los datos asentados en ella en forma verbal con el solicitante. 7.- Si la Solicitud y el chequeo de datos es satisfactorio se le requerirá la documentación que a continuación se detalla, la cual debe ser entregada por el solicitante a más tardar ocho días hábiles a la fecha de recibida la solicitud de empleo: a) Dos fotografías tamaño infantil, blanco y negro de frente. b) Original y dos copias de Acta de Nacimiento. c) Dos copias del Registro Federal de Causantes. d) Original y dos copias del Título y Cédula

	<p>Profesional.</p> <p>e) Dos copias de cada una de las constancias o diplomas de los cursos de actualización o especialización incluidos en el Curriculum Vitae.</p> <p>f) Original y copia del Curriculum de Vida actualizado.</p> <p>Se aclara que si el solicitante, conoció la convocatoria ya habrá cubierto los incisos a, d, y f.</p> <p>8.- Se cotejaran los documentos originales del interesado contra las copias entregadas, principalmente el acta de nacimiento, el Título Profesional y las constancias o Diplomas de cursos.</p> <p>9.- Se confirmaran los datos y motivos de separación del último empleo anotando las observaciones.</p> <p>10.- Se deberán regresar en forma inmediata</p>
--	---

<p style="text-align: center;">SOLICITANTE</p> <p>COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p>los documentos originales al solicitante. (Acta de Nacimiento y Título profesional).</p> <p>11.- Recibe su documentación original.</p> <p>12.- En caso de existir anomalías en la documentación, se le indicará al solicitante que solucione la problemática, y su expediente formará parte de la "CARTERA DE PROFESORES CON ANOMALÍAS"</p> <p>13.- Checada la documentación, se procederá a formar dos expedientes para:</p> <ul style="list-style-type: none">-Un expediente que se enviará a la Dirección Académica, en caso de constituir parte de una terna.- El expediente primario para la CARTERA DE PROFESORES, que permanecerá en el plantel, el cual será responsabilidad del Coordinador Administrativo.
---	--

COORDINACIÓN ACADÉMICA

14.-Tres meses antes de la fecha de inicio de clases, en base a un pronóstico de los grupos que se abrirán de cada semestre considerando la especialidad, enviará la requisición de personal a la Coordinación Administrativa (Anexo número 1)

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

15.- Retomara la Cartera de Profesores, específicamente los expedientes que cumplan con la semblanza requerida. Los localizará de ser posible telefónicamente para citarlos a Entrevista en la Coordinación Académica.

16.- Elabora Calendario de las Entrevistas a realizarse, considerando cinco días hábiles posteriores a la fecha de haber recibido la Requisición de Personal (Anexo número 3)

17.- Informará al solicitante de la fecha y hora de la entrevista, indicando que se realizará en la Coordinación Académica

<p style="text-align: center;">SOLICITANTE</p> <p style="text-align: center;">COORDINACIÓN ACADÉMICA Y COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA</p> <p style="text-align: center;">COORDINACIÓN ACADÉMICA</p>	<p>18.- Recibe la información referente a la fecha y hora de la entrevista.</p> <p>19.- Revisarán y acordaran las fechas de las entrevistas.</p> <p>20.- Analizará el desarrollo profesional de los solicitantes en base a su Curriculum Vitae. En caso de no ser satisfactorio el perfil se informara a la Coordinación Administrativa indicando por escrito las observaciones pertinentes, devolviendo el expediente primario.</p> <p>21.- Recibe a los solicitantes en la fecha y hora estipulada por el Coordinador Administrativo en el Calendario de Entrevistas.</p> <p>22.- Realiza las entrevistas, que contendrá principalmente los siguientes aspectos:</p>
---	--

<p>COORDINACIÓN ACADÉMICA</p>	<p>a) Entrevista de actitudes</p> <p>b) Entrevista de opiniones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interés - Disponibilidad de Integración - Capacidad de observación. - Ética profesional. - Seguridad. - Imparcialidad. - Habilidad de comunicarse. - Aspiraciones. - Vocación de servicio. - Contribuciones al temario entregado.(Consultar punto número 24). <p>Todos los aspectos encaminados a la labor Docente. (Anexo número 4)</p> <p>23.- Se calificará la entrevista y se integrará al expediente primario del solicitante.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si fue aceptable la entrevista, continuar con el punto número 23.
--------------------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none">- Si fue rechazado el entrevistado se regresará el expediente primario y los resultados a la coordinación Administrativa con los comentarios o sugerencias. <p>24.- Entregará copia del temario de la asignatura por la cual concursa el solicitante, para que, transcurridos ocho días hábiles después de la entrevista entregue sus contribuciones por escrito.</p> <p>25.- Se induce al solicitante en la ubicación de la asignatura en la curricula.</p> <p>26.-Se programará la CLASE MODELO aplicando el Cuestionario propuesto (Anexo número 5), la fecha para la exposición deberá coincidir con el día de la entrega de las contribuciones al temario por parte del solicitante.</p>
--	---

<p style="text-align: center;">SOLICITANTE</p>	<ul style="list-style-type: none">- En la Clase Modelo deberán asistir mínimo veinticinco estudiantes de Preferencia de la especialidad en la cual, posiblemente sea contratado el solicitante. - El jurado se integra por tres personas, presidente, secretario y vocal, en la cual podrán participar: el Director del Plantel, Coordinador Académico, Coordinador Administrativo, Orientador, Trabajador Social y/o un profesor de asignatura experto en el área en la cual se contrate posiblemente al solicitante. Se les deberá notificar mínimo con tres días de anticipación. <p>27.- Notifica al solicitante del tema que se seleccionó para la clase Modelo, lo instruye acerca de la mecánica general.</p> <p>28.- Recibe notificación de la fecha, hora y lugar de la Clase Modelo que realizará, así</p>
---	---

COORDINACIÓN ACADÉMICA

como el tema e instrucción de la mecánica principal.

29.- Prepara el número de copias necesarias y los recursos para la aplicación de la Clase Modelo

30.- Revisaran y acordaran la fecha de la Clase Modelo.

31.- Deberá avisar por escrito con tres días hábiles de anticipación a la fecha de aplicación de la Clase Modelo, al trabajador social, notificando la temática, lugar y fecha de la realización.

TRABAJO SOCIAL

32.- Deberá confirmar su asistencia y seleccionar a los veinticinco alumnos que integraran la Clase Modelo, así como instruirlos acerca del llenado del cuestionario y demás pormenores alusivos.

<p>DIRECCIÓN DEL PLANTEL</p>	<p>de recibida la propuesta, y envía los expedientes de los candidatos fuera de contratación (dos) a la Dirección del Plantel.</p> <p>41.- Recibe la autorización y le indica a la Coordinación Académica y Administrativa la aceptación del candidato instruyendo su alta en nomina.</p>
<p>COORDINACIÓN ACADÉMICA</p>	<p>42.- Incluye en la programación de horarios del semestre inmediato al profesor elaborando su horario integral. (Anexo Número 9).</p>
<p>COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p>43.- Solicita al profesor la siguiente documentación para conformar el expediente definitivo. Deberá entregarse ocho días después de haber recibido la petición por escrito.</p> <p>a) Cartilla del Servicio Militar Nacional (</p>

<p>DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN</p>	<p>Varón hasta los treinta y nueve años de edad).</p> <ul style="list-style-type: none">b) Constancia domiciliaria.c) Registro de no inhabilitación.d) Certificado médico de salud.e) Carta de antecedentes no penales.f) Clave del ISSEMYM (Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios), si anteriormente estuvo afiliado. <p>44.- Incluye al Profesor aceptado en el formato de plantilla del personal docente y envía el expediente definitivo a la Dirección de planeación.</p> <p>45.- Recibe la plantilla, y la da de alta en la nomina, informándolo al plantel por escrito.</p> <p>46.- Envía el contrato individual de trabajo para que la coordinación Administrativa</p>
---------------------------------------	---

<p>COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p>complete datos y recabe firma del Profesor.</p> <p>47.- Completa el contrato del profesor, recaba la firma y lo devuelve a la Dirección de planeación.</p>
<p>DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN</p>	<p>48.- Recibe contrato con los datos completos y envía una copia al plantel para el interesado.</p> <p>49.- Envía el formato del ISSEMYM (Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios), para dar de alta al profesor.</p> <p>50.—Envía el gafete del profesor para recabar firma.</p>
<p>COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p>51.- Entrega copia de contrato al interesado recabando firma de acuse de recibido</p> <p>52.- Envía el formato del ISSEMYM</p>

<p>COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<p>(Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios), con la firma del Profesor a la Dirección de planeación.</p> <p>53.- Envía el gafete firmado por el profesor a la Dirección de planeación.</p> <p>54.- Informa de la junta de inducción al Colegio y lo envía a la Coordinación Académica para integrarlo a los horarios del plantel.</p>
<p>DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN</p>	<p>55.- Recibe formato de ISSEMYM (Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios), firmado por el profesor para su tramite, una vez concluido el proceso envía a la Coordinación Administrativa.</p> <p>56.- Recaba sello y firma del gafete, lo envía a la Coordinación Administrativa.</p>

COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	<p>57.- Entrega mediante acuse el formato de alta al ISSEMYM (Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios) y el gafete. Remite el acuse a la Dirección de planeación.</p> <p>LOS SIGUIENTES TRÁMITES CORRESPONDEN A OTRO PROCEDIMIENTO.</p>
------------------------------------	--

FOLIO	
FECHA	

COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS
DEL ESTADO DE MÉXICO

PLANTEL _____

REQUISICIÓN DE PERSONAL DOCENTE

PUESTO A CUBRIR:

PROFESOR DE ASIGNATURA	AUXILIAR DE LABORATORIO	AUXILIAR DE TALLER	AUXILIAR DE BIBLIOTECA
------------------------------	-------------------------------	--------------------------	------------------------------

ASIGNATURA: _____

PROFESION:

LICENCIADO	INGENIERO	OTRO	ESPECIFIQUE:
------------	-----------	------	--------------

CARACTERÍSTICAS DESEABLES:

EXPERIENCIA EN: _____

HABILIDADES: _____

DESTREZAS: _____

EQUIPO Y MAQUINARIA QUE DEBE DOMINAR: _____

SEXO: F () M () EDAD: _____

DEPARTAMENTO DE ADSCRIPCIÓN _____

JEFE INMEDIATO: _____

FECHA EN QUE DEBE INICIAR LABORES _____

HORARIO DE LABORES: _____

ELABORÓ	RECIBIÓ	Vo. Bo.
COORDINADOR ACADÉMICO	COORDINADOR ADMVO	DIRECTOR DEL PLANTEL

FOLIO	
FECHA	

CONVOCATORIA

EL COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS DEL ESTADO DE MÉXICO, PLANTEL _____

CONVOCA a los interesados a participar en el concurso de selección de su plantilla docente, para impartir horas clase en la(s) asignatura(s) de _____ y/o afines, en el semestre _____
_____ bajo las siguientes:

BASES

I.- Presentar en original y 2 copias en la coordinación administrativa la siguiente documentación:

- a) Original y copia del Curriculum Vitae actualizado.
- b) Título y cédula profesional (perfil del área solicitada).
- c) Disponibilidad de tiempo.
- d) Experiencia mínima de 2 años en la docencia en el nivel medio superior.
- e) Solicitud de empleo.
- f) 2 fotografías tamaño infantil blanco y negro, de frente.

II.- Cumplir íntegramente con las etapas establecidas en el proceso de selección.

III.- Queda abierta la recepción a partir de la fecha de la publicación de la presente hasta el ___ de _____ de _____.

Para mayores informes acudir a _____

Lugar y fecha de emisión de la convocatoria.

ANEXO N°. 4

ENTREVISTA PARA LA CONTRATACIÓN DOCENTE

INSTRUCCIONES:

- 1 - La entrevista deberá ser realizada por el Coordinador Académico, quien elaborará el reporte correspondiente.
- 2.- La entrevista debe ser verbal e individual.
- 3 - La duración de la entrevista será de 15 minutos.
- 4.- El valor de la entrevista es de 60 puntos para hacer un total de 100 puntos (Los 40 aciertos restantes se determinaran en la aplicación del cuestionario de la Clase Modelo).
- 5.-Aspectos a evaluar, se incluye una breve definición como propuesta de guía:
 - Interés y disponibilidad de integración, puede estimarse desde la preparación de la entrevista, cuando se concerta la cita para realizarla, la rapidez en la entrega de su documentación, etc.
 - La capacidad de observación, cualidad medible en el momento de la entrevista, por ejemplo, al plantearle situaciones ficticias frente a grupo la primera acción debe ser, escuchar, analizar, advertir y reparar.
 - Ética Profesional.- Igualmente se pueden checar datos de la solicitud telefónicamente para verificar su veracidad, sondear la bondad o malicia de sus acciones.
 - Seguridad al realizar la entrevista, el entrevistador deberá observar la certeza de las palabras y actitudes del entrevistado.
 - Imparcialidad, es la equidad y la justicia, se debe reflejar en el solicitante, ya que tiene que ser característica principal del maestro, se podrá medir al plantar situaciones cotidianas del aula, por ejemplo, en las posibles revisiones de calificaciones por parte del alumno, moderar alguna discusión, etc
 - Habilidad de comunicarse, es la destreza inherente al docente, se denotará, al contestar todas las preguntas de la entrevista, fluidez en su lenguaje, aclaración de dudas, etc.

- Aspiraciones.- El anhelo de lograr sus metas, la vehemencia para el perfeccionamiento de su persona, o bien evaluar por parte del entrevistador los logros obtenidos por el solicitante en base a su Curriculum Vitae, específicamente la experiencia laboral.
- Vocación de servicio, que se medirá planteando al entrevistado situaciones de índole escolar, analizar sus respuestas, el grado en el que esta dispuesto a solucionar problemas.
- Las consideraciones al temario entregado, se evaluarán invitando al solicitante a justificarlas y de esta forma conocer el grado de dominio de la materia. Se recomienda que el Coordinador Académico se apoye, en las áreas que no domina con los expertos.

6.- No se debe inducir las respuestas, ni demostrar sorpresa o reprobación por las mismas, escuchar pacientemente, utilizando todo el tacto posible para invitar al entrevistado a hablar con mayor exactitud sobre los tópicos que interesan específicamente, dar oportunidad a la precisión o rectificación de respuestas, adaptar el ritmo de la entrevista a cada situación específica.

7.- Los resultados de la tabla de evaluación de la entrevista de contratación docente, deberán ser contabilizados en la Hoja de Resumen, anexo N°. 6 del presente manual.

8.- Registrar y comparar exactamente la hora de la cita y el tiempo de llegada del entrevistado.

9.- Deberá valorarse la entrevista una vez concluida.

10.- Preparar la logística necesaria, tal como haber releído el expediente primario antes de iniciarla, mantener el expediente "oculto", tener al alcance el Calendario de Entrevistas, preparar el espacio físico adecuado, alistar el presente instructivo principalmente la Tabla de Evaluación, etc.

FOLIO	
FECHA	

**COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS
DEL ESTADO DE MÉXICO**

PLANTEL _____

7.- Tabla de Evaluación de la Entrevista de Contratación Docente

CONDICIONES:

50 Puntos o más	Candidato idóneo
40 a 50 PUNTOS	Buen candidato
Menos de 40 puntos	No recomendable

Cita	
Asistencia	
Retardo	

Nombre del entrevistado: _____

Profesión: _____

Marque con una "x" en la celda del puntaje para cada aspecto.

ASPECTOS		1	2	3	4	5	6
A	1.- Interés						
	2.- Disponibilidad de Integración						
	3 - Capacidad de observación.						
	4.- Ética profesional						
	5 - Seguridad						
	6 - Imparcialidad						
	7 - Habilidad de comunicación						
	8 - Aspiraciones						
B	9.- Aspiraciones						
	10.- Contribuciones al temario.						
SUBTOTALES							
TOTAL.							

APLICÓ
COORDINADOR ACADÉMICO

FOLIO:	
FECHA:	

**COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS
DEL ESTADO DE MÉXICO**

PLANTEL _____

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CLASE
MODELO PARA LA CONTRATACIÓN DOCENTE.**

Nombre del solicitante: _____

Carrera: _____

Tema: _____ Aula: _____ Grupo: _____

a) Recomendaciones:

La persona que realizará la evaluación deberá ser veraz, preciso y contestará claramente sin omitir respuestas, en caso de duda, consultar al Coordinador Académico.

Recuerde que su opinión tiene una importancia relevante para la calidad del proceso de selección de docentes, lo que se reflejará en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el CECyTEM.

b) Condiciones:

- * Cada pregunta tiene un valor de 2 puntos si la respuesta es "sí"
- * Determinar la suma de cada uno de los tres aspectos.
- * El valor total no deberá ser mayor a 40 puntos.
- * Preguntas con respuesta "no", no se asignará ningún valor.

I	ASPECTOS DE PERSONALIDAD	SI	NO
	1.- Realizó presentación personal.		
	2.- El tono de voz es aceptable.		
	3.- Denotó seguridad.		
	4.- Vocabulario: fluido, claro y amplio.		
	5.- Propició un ambiente agradable en el grupo.		
	SUMA		

II PLANEACIÓN DE LA CLASE	SI	NO
1.- Identificó el nivel del grupo.		
2.- Definió el objetivo principal del tema a tratar.		
3.- Organizó su clase de lo simple a lo complejo.		
4.- Relacionó el tema expuesto con otras áreas del conocimiento.		
5.- Evaluó el conocimiento del objetivo planteado.		
SUMA		

III DESARROLLO DE LA SESIÓN	SI	NO
1.- Define y explica los conceptos básicos de la asignatura.		
2.- Utilizó material de apoyo.		
3.- Despertó interés por la asignatura.		
4.- Vinculó el tema expuesto con la realidad		
5.- Manejó adecuadamente el espacio físico y materiales.		
6.- Demostró dominio sobre los contenidos expuestos.		
7.- Explicó la importancia por la asignatura y su relación con otras.		
8.- Aclaró las dudas planteadas.		
9.- Ubicó la asignatura con las demás que conforman el plan de estudios		
10.- Recomienda al profesor.		
SUMA		

TOTAL	
--------------	--

Nombre del evaluador: _____

Estudiante ()

Administrativo ()

Docente ()

FOLIO	
FECHA	

**COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS
DEL ESTADO DE MÉXICO**

PLANTEL _____

HOJA DE RESUMÉN DE EVALUACIÓN DOCENTE

DATOS GENERALES:

Nombre del candidato: _____

Carrera: _____ Titulado () Pasante ()

Institución de egreso: _____

Generación: _____ Experiencia docente: _____ Años _____ Meses

R.F.C.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Asignatura (s) por la (s) que concursa:

RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL CANDIDATO:

ASPECTOS	Puntos máximos	Calificación obtenida
Entrevista	60	
Personalidad	10	
Planeación	10	
Realización	20	
TOTAL	100	

Anexos: Acta de nacimiento
Fotografías (2)
Cartilla SMN (varones
Hasta los 39 años de edad)
Constancia domiciliaria
Registro de no inhabilitación
Certificado médico de salud
Carta de antecedentes no
Penales
Clave del ISSEMYM (si
anteriormente estuvo afiliado)

Candidato idóneo	
Buen candidato	
Candidato no recomendable	

ELABORÓ	RECIBÓ	Vo.Bo.
COORDINADOR ACADÉMICO	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	DIRECTOR DE PLANTEL

FOLIO	
FECHA	

COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS DEL
ESTADO DE MÉXICO

AUTORIZACIÓN DE TERNA

ASIGNATURA: _____

FOLIO	ESPECIALIDAD	No. de grupos	Semestre				Total de alumnos	Opciones		

Elaboró:	Autorizó:	Vo.Bo,
Coordinación Académica	Profesor de asignatura	Director de plantel

FOLIO	
FECHA	

**COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS
DEL ESTADO DE MÉXICO**

PLANTEL _____

INTEGRACIÓN DE HORARIO DE PROFESORES

Nombre del profesor: _____ Semestre: _____

No.	Asignatura	Clave	Grupo	No. Hrs	Lunes	Aula	Martes	Aula	Miércoles	Aula	Jueves	Aula	Viernes	Aula	Sábado
TOTAL															

Elaboró	Autorizó	Vc. Bc.
Coordinación Académica	Profesor de Asignatura	Director de plantel

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente trabajo se logró detectar la importancia que debe representar para un directivo o responsable de una institución la función de Reclutamiento y Selección de Personal como parte de la Administración de Recursos Humanos.

Es importante considerar que cualquier organización, durante el transcurso de sus actividades, puede enfrentarse a diversos factores que limiten dicha gestión, sin embargo sus resultados pueden ser aceptables, aunque no excelentes. Lo anterior será consecuencia de la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, así como de la aplicación del proceso administrativo por parte de quien realiza la función de Administración.

La situación financiera, realmente crítica, por la cual atraviesa nuestro país actualmente, a generado una serie de conflictos encadenados, que a su vez influyen en la actividad de cualquier tipo de organización.

Específicamente en una institución educativa se han originado problemas desde el punto de vista cualitativo en la contratación de personal docente, que cubra verdaderamente todos los requisitos para poder desarrollar tal actividad.

Se menciona lo anterior, tomando en cuenta que un gran porcentaje de profesionales que han resultado afectados por el alto índice de desempleo, han recurrido como última instancia a desempeñar la actividad tan difícil y delicada como

es la docencia, en su afán por lograr un ingreso que les permita subsistir. Sin embargo, esta situación ha venido a perjudicar el nivel académico de calidad total que se persigue en una institución educativa.

Es de suma importancia mencionar, que aún con lo anterior, en el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México, Plantel Cuautitlán Izcalli, se ha logrado conformar una plantilla de profesores que afortunadamente se han identificado con el sistema educativo en todos los aspectos, logrando con ello, que el promedio académico que se tiene actualmente, sea aceptable en comparación con otras instituciones que se encuentran en el mismo nivel.

Podríamos decir que los resultados detectados, han sido consecuencia de una gran labor e interés por parte de las autoridades de la Institución para lograr que el sector educativo esté orientado al desarrollo nacional a través de la promoción y la participación de los diferentes niveles sociales y de gobierno.

Es importante mencionar que de la información obtenida en las entrevistas aplicadas al personal directivo encargado de la función de Reclutamiento y selección de personal y de los cuestionarios aplicados a la muestra de la plantilla docente, se detectó que no se aplica al 100% el manual de Reclutamiento y Selección de Personal emitido por la propia institución, debido a lo cual podemos concluir que aún sin aplicarlo en todos sus aspectos, los resultados han sido satisfactorios, pero que si se aplicaran en su totalidad se obtendrían resultados excelentes

Es oportuno mencionar, como profesionista y ante la elaboración del presente trabajo que es conveniente crear conciencia en todas las personas que puedan tener acceso al presente trabajo, respecto a los manuales administrativos que emite una institución, ya que estos se realizan para que al aplicarlos se obtengan resultados óptimos sin importar el ramo en el cual éstas se desempeñen.

Por último, quiero hacer notar que la aplicación de este trabajo en una institución que forma parte del sistema educativo nacional a nivel técnico, puede servir como referencia a otras escuelas, ya sea del mismo sistema o a algunas con características similares al plantel analizado, ya que se considera a la educación técnica como el medio para disminuir el rezago tecnológico que marca la diferencia entre los países avanzados y que muestra al nuestro como poco competitivo.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Arias Galicia, Fernando
Administración de recursos humanos
3ª. Reimpresión. Editorial Trillas
México, 1994.

- 2.- Chiavenato , Idalberto
Administración de recursos humanos
México, 1988

- 3.- Chruden, Herbert
Administración de personal
14ª. Impresión
México, 1989.

- 4.- Fernández Arena, José Antonio
El proceso administrativo
6ª. Impresión. Editorial Diana
México, 1982

- 5.- Heneman, Schwab, Fossum, Dyer
Administración de los Recursos Humanos y personal
4ª. Impresión. Editorial CECSA
México, 1991.

- 6.- Hernández y Rodríguez, Sergio
Fundamentos de administración
México, 1982.

- 7.- Koontz y O' Donnell
Elementos de Administración
3ª. Edición
Editorial Mc. Graw- Hill.

- 8.- Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José,
Fundamentos de Administración,
Editorial Trillas
México, 1977.

- 9.- Odiorne, George s.
El lado humano de la dirección,
Ediciones Díaz de Santos, 1990

- 10.- Pell, Arthur R.
Administre a su personal fácil
México, 1996.

- 11.- Reyes Ponce, Agustín
Administración de personal, primera parte
México, 1991.

- 12.- Reyes Ponce, Agustín
Administración de empresas, teoría
y práctica, primera parte
México, 1976.

- 13.- Rivera Soler, Ricardo
Estructura y elaboración de pruebas para
la selección de personal.
México, 1970.

- 14.- Stone
Fundamentos para el estudio de la Administración.

- 15.- Terry and Franklin
Principios de administración
Editorial CECSA, México, 1998
Décima tercera reimpresión.