

00661  
42



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Facultad de Contaduría y Administración  
División de Estudios de Posgrado**

**La selección de personal docente en una  
Facultad de la Universidad Nacional Autónoma  
de México**

**Caso Práctico**

**Que para obtener el grado de  
Maestro en Administración (Organizaciones)**

**Presenta: Francisco Javier Valdez Alejandro**

**Asesor Principal: L.A. y Maestro Jorge Ríos Szalay**

**Asesor de Apoyo: Maestro Ricardo Varela Juárez**





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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/EG/2001**

**Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.**

**Ing. Leopoldo Silva Gutierrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Uidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Francisco Javier Valdez Alejandro**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Adrián Méndez Salvatorio	Presidente
M.A. Ricardo Varela Juárez	Vocal
M.D. Jorge Ríos Szalay	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
Dra. María Elena Acosta Velasco	Secretario
M.A. Ma. Magdalena Chain Palavicini	Suplente
M.A. José Enrique Santos Gaona Muñoz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Cd. Universitaria, D.F., 15 de agosto del 2001.

**El Coordinador del Programa de Posgrado**

  
**Dr. Sergio Javier Jasso Villazul**

MFG

**LA SELECCIÓN DE PERSONAL  
DOCENTE EN UNA FACULTAD DE  
LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**DEDICO ESTE TRABAJO A LA MEMORIA DE  
MIS PADRES**

**AL DOCENTE QUE SE ESFUERZA POR SER  
CADA DÍA MEJOR**

# ÍNDICE

<b>PRÓLOGO</b>	2
<b>PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
1. Relevancia de la selección del personal docente	6
2. Objetivos del trabajo	7
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	9
1. La evaluación docente	9
1.1 La función docente: importancia y complejidad	9
1.2 Problemas conceptuales de la evaluación educativa y docente	13
1.3 Paradigmas en la evaluación docente	19
1.4 Problemas metodológicos que dificultan la evaluación docente	32
2. El proceso de reclutamiento y selección de personal	36
2.1 Elaboración del perfil	37
2.2 El reclutamiento	37
2.3 La presolicitud	41
2.4 La solicitud de empleo	41
2.5 La entrevista inicial	42
2.6 La evaluación técnica	42
2.7 La evaluación psicológica	43
2.7.1 Los exámenes psicométricos	44
2.7.2 Confiabilidad y validez de los exámenes psicométricos	47
2.7.3 La selección de baterías psicológicas	52
2.7.4 El aspecto ético de la evaluación psicométrica	56
2.8 Otros sistemas de evaluación	58
2.8.1 La técnica de "Centros de Evaluación" (Assessment Center)	58
a) Antecedentes	58
b) Objetivos	59

2.8.2 El sistema de evaluación "Cleaver"	59
a) Antecedentes	60
b) Aplicación, duración y ventajas	61
c) Contenido	62
2.9 El estudio socioeconómico	63
2.10 La entrevista de selección	64
2.11 El examen médico	66
2.12 La integración del reporte de selección de personal	67
2.13 La decisión final de contratación	68
3. La contratación	68
4. La inducción	69

## **SEGUNDA PARTE: EL CASO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

### **CAPÍTULO I**

<b>LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: LA U.N.A.M.</b>	73
--	----

### **CAPÍTULO II**

<b>LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN</b>	76
1. Antecedentes	76
2. Planta docente	77
3. Estructura organizacional	78

### **CAPÍTULO III**

<b>LA SECRETARÍA DE PERSONAL DOCENTE</b>	79
1. Antecedentes	79
2. Estructura organizacional	80
a) Secretaría de Personal Docente	80
b) Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente	80
3. Funciones, procedimientos, políticas y formatos vigentes	81

<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>NUEVO SISTEMA INTEGRAL PROPUESTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE</b>	<b>97</b>
1. Revisión y comentarios del sistema vigente de Reclutamiento y Selección de personal docente	97
1.1 Revisión	97
1.2 Comentarios	102
2. Nuevas técnicas para el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente	108
2.1 El perfil del docente	109
2.2 Integración de un grupo de intercambio de personal docente	112
2.3 Nuevo procedimiento de reclutamiento y selección	127
2.4 Encuesta de evaluación docente	131
2.5 Base de datos sistematizada	139
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>142</b>
<b>ANEXOS Y FORMATOS</b>	<b>146</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>196</b>



## Prólogo

La evaluación y mejora constante de la administración de recursos humanos en el área del personal docente es de trascendental importancia para las instituciones educativas que tienen la necesidad de seleccionar y contratar el personal adecuado para formar parte de su plantilla. Mi firme creencia en esta idea es una premisa fundamental en la que descansa el caso que ahora presento.

La idea de realizar este trabajo se debe, principalmente, a dos razones: primero, mi inquietud por conocer más acerca de los requerimientos que debe cumplir el personal docente; segundo, a una necesidad profesional que surge en el momento de formar parte de la administración de una institución educativa —la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México— en la que pertenezco a un comité de reciente creación, que se formó con la finalidad de mejorar substancialmente la selección de personal docente. Indudablemente, formar parte de este comité me permite realizar el presente trabajo, ampliar mi campo de conocimientos en este tema y aplicar los conocimientos adquiridos en mi desempeño profesional en el área de los recursos humanos y en la realización de mi maestría en Administración de las Organizaciones.

Es importante destacar que la efectividad de las instituciones educativas depende en buena medida de la correcta administración de sus académicos, porque son éstos quienes en última instancia llevan a cabo la multiplicidad de funciones que hacen posible el logro de los objetivos de dichas organizaciones. A su vez, la piedra angular sobre la que descansa la administración del personal docente es la adecuada selección del mismo, pues no hay mejor manera de contar permanentemente con el mejor personal (es decir, el más capacitado para la asignatura en cuestión, el de mejores dotes didácticas, el más motivado, el que se integrará mejor a la institución, el

más responsable, etc.) que contratar desde un principio al personal adecuado. Esto significa que, si bien la buena selección de personal no hace innecesarias las otras tareas como, por ejemplo, la inducción, la capacitación, la motivación, las relaciones laborales, etc., sí las facilita en mucho.

El presente trabajo pues, está fuertemente estimulado por el interés de contribuir a la optimización de la trascendente función de administración del personal docente y, con ello, de coadyuvar a la elevación del nivel académico de la facultad en que tiene lugar el caso.

El objetivo concreto que me he propuesto es proponer, con base en el análisis de la problemática de reclutamiento y selección de personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, un nuevo y más efectivo Sistema Integral de Selección de Personal Docente.

Para cumplir con los objetivos trazados este trabajo se dividió en dos partes más una sección de formatos, tablas y anexos y otra de bibliografía consultada. La primera parte, dedicada a la introducción y el marco teórico, contiene dos capítulos; el primero consiste en una breve exposición acerca de la importancia que tiene para las instituciones educativas la correcta selección de su personal docente, así como los objetivos que se pretenden alcanzar en el trabajo. El segundo aborda los aspectos teóricos relacionados con la evaluación del docente, el reclutamiento y selección, incluyendo los sistemas que existen de medición. Sin duda este marco permite analizar más objetivamente las variables relacionadas con el problema por tratar.

La segunda parte, que contiene cinco capítulos, aborda en sus primeros tres el caso mediante una síntesis de los antecedentes de la Institución, de la Facultad y del departamento encargado de la administración del personal docente; se mencionan brevemente sus antecedentes, funciones, objetivos, organigramas y el número de personal

con el que cuenta la UNAM y particularmente la FCA. El capítulo cuatro concentra las propuestas para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal docente. El trabajo finaliza con el capítulo cinco, que sintetiza las conclusiones, seguido de una serie de anexos pertinentes y de la bibliografía empleada.

**PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN Y  
MARCO TEÓRICO**

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1. Relevancia de la selección del personal docente

En el área de las organizaciones el departamento de recursos humanos realiza diferentes tipos de mediciones, entre las que encontramos los índices de rotación y ausentismo, las auditorías de personal, las detecciones de necesidades de capacitación y los inventarios de recursos humanos; pero las de mayor trascendencia son las que efectúa el departamento de reclutamiento y selección de personal, pues de ella dependen las contrataciones del personal que más tarde se encargará de tomar las decisiones que repercutirán directamente en las empresas.

Por otra parte es frecuente encontrar que las organizaciones, en su área de recursos humanos, no cuentan con un apropiado proceso de selección de personal, lo que ocasiona que limiten sus posibilidades de crecimiento. Este problema es de singular importancia para las instituciones educativas debido a que la planta docente conforma su parte medular; la mayor parte de las veces los departamentos de selección de personal no tienen un perfil bien definido para identificar las características tanto de personalidad como de inteligencia que un docente debe poseer para desempeñar adecuadamente su trabajo profesional. Sin duda, el maestro cumple con la función primordial de formar individuos que, muchos de ellos, ingresarán a las organizaciones; sin embargo si el docente no cumple con su función convenientemente esto se reflejará en el desempeño posterior de sus alumnos.

En el presente caso presento una propuesta que incorpora las técnicas modernas de selección de personal a un departamento de selección de personal docente de una institución educativa, específicamente la Facultad de

Contaduría y Administración (FCA) de la UNAM, con la finalidad de mejorar sus procesos y de contar con un perfil que le sirva como parámetro para la futura contratación de personal. Asimismo, facilitará el diseño de un banco de datos de personal docente y, de esta forma, se contará con un inventario adecuado de recursos humanos para que las funciones de capacitación y desarrollo puedan ser optimizadas.

IncurSIONAR en el campo de la docencia, de alguna forma, nos obliga a abordar temas de pedagogía, lo que resulta difícil, por ello es necesario aclarar que este trabajo no pretende constituir un estudio exhaustivo sobre todas las características que influyen en la personalidad y formación de un “buen” docente, sino facilitar las funciones de selección y reclutamiento, así como la capacitación y desarrollo del personal docente.

La realización de este trabajo surge, por una parte, de una inquietud personal por conocer más acerca de las características que debe poseer un docente para que desempeñe correctamente sus funciones; por otra, a que actualmente pertenezco —en la FCA— a un comité cuya función principal será revisar los procedimientos de reclutamiento y selección que en este momento emplea el Departamento de Reclutamiento y Selección de la Secretaría de Personal Docente. Esta revisión del procedimiento actual traerá, como consecuencia, la creación de un perfil del docente, además del rediseño de las políticas, objetivos y procedimientos para el reclutamiento y la selección de personal docente.

## **2. Objetivos del trabajo**

Considerando lo antes expuesto y para contar con parámetros adecuados que permitan medir la efectividad del presente trabajo se diseñaron y establecieron los siguientes objetivos:

**Objetivo general.** Proponer, con base en el análisis de la problemática de reclutamiento y selección de personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, un nuevo y más efectivo Sistema Integral de Selección de Personal Docente (SISEP).

**Objetivos específicos.** El objetivo general citado se descompone en los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar el procedimiento actual de reclutamiento y selección de personal docente del Departamento de Reclutamiento y Selección de la Secretaría de Personal Docente de la Facultad de Contaduría y Administración para proponer en su caso las mejoras pertinentes.
2. Revisar el perfil implícito del docente con que actualmente se realiza el reclutamiento, selección y contratación del personal docente, definir y proponer un perfil que lo sustituya y que sirva también para otras funciones de administración de tal tipo de personal, tales como capacitación y evaluación del desempeño.
3. Proponer un nuevo sistema de reclutamiento y selección de personal docente que permita optimar la plantilla académica con la que actualmente cuenta esta institución educativa.
4. Apoyar el desarrollo del personal docente con el diseño del nuevo perfil que servirá también como base para detectar las verdaderas necesidades de capacitación.
5. Facilitar el registro del personal docente integrando los resultados de las evaluaciones a sus expedientes. de esta forma se mejoraría la integración del inventario de recursos humanos.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

Es importante incluir en este trabajo un marco teórico para tener un sustento que nos permita identificar las características que deberá poseer el personal docente que ingrese a la FCA, así como apoyarnos en las mejores y más adecuadas técnicas de evaluación y selección de personal, las cuales son utilizadas por muchas organizaciones que se distinguen por su buena administración de personal. Estos antecedentes servirán para analizar la problemática de este caso y para diseñar un nuevo y más efectivo sistema integral de selección de personal docente.

### **1. La evaluación docente.**

La función docente siempre ha tenido gran relevancia, sin embargo es hasta principios de este siglo en donde encontramos estudios bien estructurados sobre la importancia de esta función, la cual ha sido abordada desde diferentes ángulos.

Debido a que la función docente puede ser analizada desde diferentes aspectos, para este apartado se tomarán en cuenta los siguientes cuatro puntos: en el primer inciso se efectuará un análisis de la importancia, significado y complejidad de la función docente; el segundo trata sobre los problemas conceptuales de la evaluación educativa y docente; en el tercero se mencionan los principales paradigmas que han marcado la función de la evaluación docente en general; el cuarto aborda las dificultades metodológicas e instrumentales que obstaculizan el proceso de la evaluación docente.

#### **1. 1 La función docente: importancia y complejidad.**

Las variables que participan en la evaluación de la función docente son múltiples, entre más estudios se han realizado



al respecto más difícil ha sido diferenciarlas y concentrarlas. Los múltiples aspectos relacionados tienen que ver con cuestiones culturales, personales, económicas, sociales y pedagógicas. Para integrar una definición adecuada del docente es necesario integrar todas estas características, además de tomar en cuenta el momento histórico en que esta evaluación se realiza.

En las antiguas civilizaciones como Mesopotamia, Egipto y China la función del maestro era la de un transmisor de conocimientos y su tarea estaba destinada a unos cuantos miembros privilegiados de la sociedad. En estas civilizaciones la función docente estaba orientada a preservar un orden moral y divino, su función estaba asociada a la vida social y política de la cultura que les dio origen.

En Egipto el escriba concentraba en sus escritos el saber y la historia de una cultura en donde su función era privilegiada. Posteriormente, para los griegos y romanos la función del docente pasa de ser un simple transmisor de conocimientos a la de *formador* al establecerse un "ideal de cultura como principio formativo" de la sociedad. En esta época la escuela se articula en grados perfectamente diferenciados y funciones docentes especializadas; al mismo tiempo los sofistas cobran una importancia trascendental en la formación humanista de los integrantes de la sociedad, hay que recordar que el filósofo Protágoras fue el primero en ofrecer la enseñanza remunerada. Es así que en Grecia y Roma la creación de programas educativos se dirige a la formación ideal del hombre.<sup>1</sup>

Por otra parte, en la Edad Media la función docente queda finalmente organizada y definida, surgen y se desarrollan las universidades que concretan la preparación cultural y la habilidad didáctica propia del docente.

---

<sup>1</sup> Caballero Pérez, Roberto. *La evaluación docente*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1992. P. 12.

A lo largo de la historia, el maestro ha desempeñado diversas funciones: filósofo, artista, moralista y psicólogo — trayectoria que no podemos dejar a un lado de la función docente porque no nos permitiría hacer un análisis completo—; esto es, a través de los años ha generado una imagen polifacética difícil de delimitar; sin embargo el papel más trascendental que ha desempeñado ha sido el de formador.

Los cuestionamientos básicos siguen siendo: ¿cuál es la función docente? y ¿qué variables intervienen en ella?

Las funciones docentes más importantes son:

- *Informador*

El docente concentra, elige y resume la información cultural y los conocimientos que por su relevancia considera importantes para formar al individuo. Esto permite al alumno contar con una síntesis informativa del conocimiento generado en cierto campo con el consiguiente ahorro en tiempo en el proceso de investigación y aprendizaje.

- *Orientador*

El docente guía a los alumnos con relación al método y procedimiento más recomendable para adquirir y procesar conocimientos.

- *Organizador*

El docente da orden, secuencia e integración de los elementos y condiciones necesarias para que se logre el aprendizaje deseado.

- *Estimulador*

El maestro funciona como un vehículo para crear la necesidad en el alumno de aprender e investigar, así como para incrementar su formación y educación en un campo específico de conocimiento.

- *Supervisor*  
El docente revisa y comprueba que los esfuerzos del estudiante están siendo bien dirigidos y que éstos están alcanzando los objetivos establecidos con anterioridad.
- *Investigador*  
Indudablemente, la función de investigador es una de las más importantes dado que el docente concentra, analiza y transforma el conocimiento de una forma objetiva con la finalidad de transmitirlo a su alumno. Investigar permite tanto al docente como al alumno permanecer actualizado en todo lo relacionado con su función.

Por otra parte, las variables que intervienen en la función del docente son las siguientes:

#### A. Variables externas:

- *Variables sociales.* Están constituidas por normas, creencias, valores y costumbres que rodean socialmente al docente y que inciden directamente sobre su comportamiento ante el alumno.
- *Variables económicas.* La remuneración económica que el docente recibe, influye significativamente en su desempeño y actitud hacia su función y hacia sus alumnos.
- *Variables políticas e institucionales.* La filosofía de la institución escolar donde el docente se desempeña, las políticas de promoción y permanencia, así como los recursos y condiciones en que se encuentra la institución educativa afecta directamente la función docente, aspecto que ha sido poco investigado en la actualidad.

#### B. Variables internas.

- *Variables psicológicas.* Aspectos como personalidad, actitudes, intereses, inteligencia y motivaciones afectan

directamente el desempeño y la función docente; sin embargo, ¿cuáles son las que inciden directamente y de forma positiva en el proceso de enseñanza?; aún no ha sido definido ni investigado profundamente.

- *Variables intelectuales.* El desarrollo intelectual que ha logrado el docente a través de su propia formación incide de forma positiva en su desempeño, ésta es una variable que se ha sobrestimado frecuentemente al evaluar al docente.
- *Variables culturales.* Los hábitos, tradiciones y costumbres que ha adquirido el docente a través de su formación familiar y personal se reflejan directamente en el desempeño cotidiano y pueden facilitar o contraponerse con los valores culturales del grupo, esto dificulta el proceso educativo.
- *Variables pedagógicas.* Las técnicas, procedimientos y conocimientos específicos sobre la pedagogía que haya desarrollado el docente influyen positivamente en su capacidad para expresar y transmitir sus conocimientos. Las técnicas, conocimientos y normas establecidas por la pedagogía pueden ser adquiridos a través de la formación que adquiera el mismo docente o le proporcione la institución en que colabore.

## **1.2 Problemas conceptuales de la evaluación educativa y docente.**

Conceptuar adecuadamente la función docente, definir cuáles son las características necesarias y qué componentes forman parte fundamental de la efectividad del docente son temas que han sido tratados durante varios años sin tener una conclusión definitiva. Cada vez ha sido más evidente la necesidad de contar con un cuerpo teórico de conocimientos que reduzcan la posibilidad de incurrir en términos subjetivos para realizar la medición: de igual forma

hay una exigencia de ascender a un plano científico el estudio de la docencia y su implicación dentro del contexto de educación de la sociedad en que se realiza.

Por otra parte, los factores que generalmente deben ser evaluados cuando se habla de procesos educativos son:

- Agentes participantes en el proceso educativo.
- Condiciones en que se realiza el proceso educativo.
- Planes, programas y estrategias de educación.
- Resultados de la actividad educativa.
- Cursos de acción elegidos para alcanzar la función educativa.
- Procesos en desarrollo y ya desarrollados.
- Recursos auxiliares a la educación.
- Objetivos de los procesos educativos.

Los elementos anteriores intervienen directamente en la función educativa, aunque sólo aumentan la objetividad de la medición y no anulan los valores subjetivos que inciden en la evaluación del personal docente.

La información relacionada con los procesos educativos puede ser abordada —según Astin y Panos— mediante los siguientes programas de evaluación:

- A. Información de tipo folklore.** Consiste en suposiciones aceptadas, pero no probada empíricamente.
- B. Información anecdótica.** Es la fuente inicial del folklore y se constituye por generalizaciones —basadas en burdos juicios analógicos— sobre observaciones particulares.
- C. Información descriptiva.** Sólo reseña el estado de las cosas y su deficiencia principal estriba en que no permite explicar la relación entre los sucesos.
- D. Información de investigación.** Establece vínculos causales sujetos a verificación y constituye la única fuente de datos que permite sujetar los datos a la prueba científica de la repetición.

Para reducir la subjetividad en la recopilación de la información relacionada con la evaluación pedagógica es necesario:

1. Identificar el objeto de la evaluación.
2. Definir la naturaleza de la evaluación.
3. Especificar las variables de medición.
4. Diseñar un programa de recopilación de información.
5. Determinar los métodos de sistematización, análisis, prueba y ponderación de la información recogida.

Sin embargo, los problemas más frecuentes en la evaluación pedagógica son los siguientes:

- A. Los procesos evaluativos en educación son imprecisos.
- B. Prácticamente todos los aspectos relacionados con la educación son evaluables.
- C. Generalmente hay un desconocimiento de teorías de la decisión y de la información.
- D. Existe una escasa reflexión teórica en este campo.
- E. Existe una necesidad de identificar, definir y explicar los ámbitos de la decisión educativa para poder clasificarlos.
- F. Lineamientos vagos e imprecisos relacionados con la función y la evaluación educativa persisten en el campo de conocimiento.
- G. Regularmente se presentan problemas de tipo ético y político al intentar evaluar la función educativa y docente.

Es por ello que afirmamos que es necesario la construcción de una plataforma teórica que permita elevar a carácter científico el estudio y la evaluación de la función educativa y docente.

Indudablemente la docencia implica el concepto de la enseñanza. Para algunos teóricos la enseñanza es "un conjunto bien organizado de conocimientos", para otros "es el oficio del maestro" y algunos más señalan que "es la pura transmisión de conocimientos a alguien menos maduro".

Para este trabajo consideraremos la siguiente definición:

"La enseñanza es un proceso intencionado mediante el cual se persigue promover el aprendizaje escolar bajo condiciones y secuencias previamente estructuradas y secuenciadas".<sup>2</sup>

Esto significa que enseñanza es producir, favorecer o apoyar el proceso de aprendizaje en el ámbito escolar.

Por su parte, Paterson señala:

"La enseñanza supone una o más acciones, por ejemplo explicaciones, demostraciones, dirección, mantenimiento del orden o manejo práctico de una clase, mantenimiento del archivo, asignación de tareas, planeación de estudios, pruebas de evaluación, y otras actividades afectivas o de higiene mental."<sup>3</sup>

En el proceso de enseñanza se pueden identificar tres fases particulares que existen en todo proceso de enseñanza:

1. Planificación. El maestro toma decisiones y estructura lógica y estratégicamente el conjunto de condiciones ante las cuales se interrelacionarán el y los alumnos con el fin de aumentar las probabilidades de que cierto aprendizaje se desarrolle.
2. Interacción. El maestro y los alumnos interactúan en secuencias sucesivas, asimismo realizan un conjunto de operaciones específicas en torno al objeto de conocimiento.
3. Análisis y revisión. El maestro revisa los resultados para tomar decisiones sobre los aciertos o errores de la enseñanza con el fin de considerarlos en el diseño y ejecución de futuros procesos de enseñanza.

---

<sup>2</sup> Caballero Pérez, Roberto. *La evaluación docente*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1992. P. 31.

<sup>3</sup> *Ibidem.*, p. 32.

Con base en lo anterior la enseñanza puede definirse como lo hace Roberto Caballero:

"Un sistema que implica un conjunto de acciones y decisiones jerárquicas e interrelacionadas, cuyo propósito esencial es el de disponer las condiciones óptimas para favorecer el aprendizaje y aumentar las posibilidades de que éste se verifique".<sup>4</sup>

Para alcanzar el nivel de científicidad que el estudio de la función educativa requiere es necesario, según Patterson:

1. Dejar de concebir a la enseñanza como un arte.
2. Reflexionar y encontrar recursos teóricos, alejándose del pragmatismo que ha caracterizado el estudio de esta función.
3. Encontrar los elementos y relaciones entre ellos dentro de la enseñanza.
4. Promover la investigación científica en este campo.
5. Desarrollar una teoría de la enseñanza.

Al analizar la calidad docente, otro aspecto por evaluar, nos encontramos con un conjunto de prejuicios y afirmaciones poco fundamentadas que recaen en varios campos entre los que destacan la psicología y la pedagogía. Regularmente, se hacen aseveraciones —tan diversas como las radicales— que sostienen que no existen ni existirán criterios universales para definir a un buen docente; otros afirman que la calidad docente se entiende como el grado de éxito de un docente determinado por la ejecución y desarrollo de sus tareas docentes.

Algunos investigadores aseguran que "el mejor educador es aquel que produce en sus alumnos el máximo de cambios deseables en el grado más elevado".

Por su parte, Biddie nos dice que "el concepto de eficacia docente se capta en las relaciones que se dan entre el comportamiento del docente y los resultados que se

---

<sup>4</sup> Caballero Pérez, Roberto, *op. cit.*, p. 34.



producen".<sup>5</sup> Para este mismo especialista la relación se da entre dos variables: a) el comportamiento del profesor (variable independiente) y b) efectos del profesor (variable dependiente).

Otros autores consideran que la competencia docente se define de la siguiente manera:

"La aptitud para comportarse de un modo específico dentro de una situación social determinada, con vistas a producir efectos demostrados empíricamente y aprobados por los miembros del ambiente en el cual ejerce sus funciones".<sup>6</sup>

Gilbert, otro especialista, afirma:

"La eficacia docente es en esencia la adaptabilidad del educador a las cosas particulares planteadas por el medio circundante, la clase y el alumno individual".<sup>7</sup>

De las definiciones anteriores obtenemos las siguientes categorías que son factores que de alguna manera indican la calidad docente.

- I. Efectividad basada en las cualidades, características o rasgos del personal docente.
- II. Efectividad basada en los resultados que produce el docente, relacionados directamente con los cambios observados en los estudiantes como consecuencia de la enseñanza.
- III. Efectividad basada en el desempeño docente, observable a través de lo que el docente hace en la clase para lograr sus objetivos.

Con base en lo anterior podemos concluir que no existe, ni se ha consolidado, un conocimiento válido, objetivo y generalizable sobre la eficacia docente que pueda orientar en los procesos de evaluación que una institución educativa debe adoptar. Para algunos autores el campo de la

---

<sup>5</sup> Caballero Pérez, Roberto, *op. cit.*, p. 38.

<sup>6</sup> Caballero Pérez, Roberto, *op. cit.*, p. 38.

<sup>7</sup> Caballero Pérez, Roberto, *op. cit.*, p. 40.

evaluación docente no está preparado para efectuar estudios científicos, éstos se realizarán hasta que se construya un sustento teórico que apoye las investigaciones posteriores. Actualmente, la medición de la calidad docente es multidimensional y redocente es multidimensional y retro del cual se realice. La medida de la efectividad docente depende de dos aspectos: a) definir objetivamente lo que se entiende por éxito y b) definir criterios para incluir en la evaluación juicios de valor.

En la actualidad el problema de la evaluación docente se centra en la adecuada conceptualización de los factores que intervienen en dicha evaluación, por una parte; por otra no existe un concepto aceptado de los elementos que inciden en este proceso y que permiten calificar a un docente como eficaz o ineficaz, al respecto Rabinowitz y Travers indican:

"El maestro efectivo no existe en forma pura y serena, disponible al escrutinio científico, es una ficción en la mente de los hombres. Ningún maestro es más efectivo que otro excepto cuando alguien lo decide y designa."<sup>4</sup>

### 1.3 Paradigmas en la evaluación docente.

Los factores que intervienen en la evaluación de la función docente son múltiples, por ello se han generado diversas alternativas para evaluarla; estas técnicas han permitido determinar las características mínimas requeridas para realizar eficientemente esta función. Entre las principales técnicas desarrolladas para evaluar la calidad docente encontramos las siguientes:

- a) A través del aprovechamiento escolar.
- b) A través de su comportamiento y habilidades.
- c) Mediante la valoración del estudiante.
- d) A través de sistemas de autoapreciación.
- e) Mediante el análisis de interacciones didácticas.

---

<sup>4</sup> Caballero Pérez, Roberto. *op. cit.*, p. 42.

a) A través del aprovechamiento escolar.

El cambio que se observa en el comportamiento del estudiante determina la medida directa de su aprovechamiento escolar. El paradigma que favorece este tipo de evaluación es el siguiente:

“El aprovechamiento escolar, es efecto directo de la buena enseñanza, por lo tanto: la calidad docente puede ser medida y valorada por los resultados directos del aprovechamiento escolar”.<sup>9</sup>

Esta afirmación ha generado argumentos a favor y en contra de este sistema de valuación, a continuación se enuncian algunos de ellos:

Argumentos a favor:

- En la medición del rendimiento estudiantil no interviene la opinión ni el juicio de ninguna persona ajena al proceso de enseñanza-aprendizaje.
- El rendimiento de los estudiantes es una función directa del desempeño del docente.
- Representa una forma de medición rápida y económica.

Argumentos en contra:

- Es difícil establecer que aspectos del comportamiento del docente influyen directamente sobre el aprendizaje del estudiante.
- Aspectos tales como el ambiente familiar, las condiciones socioeconómicas, la cultura, los coes y romanos la función os antecedentes escolares previos y los intereses personales de los alumnos no son tomados en cuenta.
- La validez y confiabilidad en este método de evaluación no ha sido probada.
- Existe diferencia en el aprovechamiento estudiantil dado que el docente interactúa con un grupo de alumnos y no en forma individual.

---

<sup>9</sup> Caballero Pérez, Roberto. *op. cit.*, p. 47.

- Las calificaciones que obtiene un estudiante están sujetas a múltiples factores y no sólo el de la influencia que ejerce el docente.

Existen numerosas apreciaciones que indican que evaluar al docente en función del aprendizaje del alumno es limitado y puede arrojar resultados falsos debido a los múltiples elementos externos que influyen en el rendimiento escolar de un alumno.

b) A través de su comportamiento y habilidades.

Para algunas personas la evaluación del docente se debe efectuar tomando como base ciertos requisitos de comportamiento y de habilidades; en este sentido se ha establecido el siguiente paradigma:

“La calidad del desempeño docente es una función de comportamiento y habilidades específicos”.<sup>10</sup>

Existen diversos autores que han generado una relación de comportamientos deseables, tal es el caso de Ryans.<sup>11</sup> (Ver cuadro 1)

---

<sup>10</sup> Caballero Pérez, Roberto. *op. cit.*, p. 51.

<sup>11</sup> Caballero Pérez, Roberto. *op. cit.*, p. 51

## CUADRO 1

### Características de comportamiento del docente, según Ryans

Comportamiento eficaz	Comportamiento ineficaz
Vivo entusiasta	Apático y triste, parece aburrirse
Se interesa por los alumnos y las actividades de la clase	Parece no tener interés alguno en los alumnos y en las actividades de la clase
Alegre y optimista	Deprimido, pesimista
Posee dominio de sí, no se perturba fácilmente	Se exalta y se perturba fácilmente
Le gusta divertirse y tiene sentido de humor	Es demasiado serio, excesivamente ocupado para dejar un lugar al humor
Reconoce y admite sus faltas	No es consciente de sus errores, o no es capaz de admitirlos
Es honesto, imparcial y objetivo en su trato con los alumnos	Es injusto y parcial al tratar a sus alumnos
Es paciente	Es impaciente
Muestra comprensión y simpatía	Es seco y sarcástico
Es amigable y cortés	Distante en sus relaciones con sus alumnos
Ayuda en los alumnos en sus problemas personales y escolares	Parece no ser consciente de los problemas y de las necesidades de los alumnos
Impulsa el esfuerzo y recompensa el trabajo bien hecho	No alaba a los alumnos, desaprueba y actúa con rigor exagerado
Reconoce el esfuerzo de los alumnos	Duda de los motivos de los alumnos
Prevé las reacciones de otros en los contextos sociales	No prevé las reacciones de otros en los contextos sociales
Estimula a los alumnos a que actúen lo mejor posible	No realiza esfuerzo alguno para estimular a los alumnos para que trabajen mejor
El trabajo en clase es bien organizado y metódico	Trabaja sin un plan estructurado, le falta organización
Utiliza un método flexible dentro de su plan de trabajo	Utiliza un método rígido, se muestra incapaz de desviar el plan
Se adelanta a las necesidades de cada uno	No es capaz de tomar medidas según las diferencias y necesidades de cada uno
Estimula a los alumnos con ayuda de materiales y de técnicas interesantes y originales	Utiliza materiales y técnicas de enseñanza sin interés
Demuestra y explica claramente y de manera práctica	Las demostraciones y explicaciones no son claras y las expone de manera mediocre
Da directivas claras de trabajo	Las directrices son incompletas y vagas
Estimula a los alumnos a resolver sus problemas personales y a apreciar sus realizaciones	No es capaz de dar a los alumnos oportunidad de resolver sus problemas ni de apreciar su trabajo
Asegura la disciplina, calmada, digna y positivamente.	No cesa de reprender, ridiculizar, recurre a formas de sanciones crueles o desprovistas de sentido
Ayuda con voluntariedad	Su ayuda es un fracaso o da informaciones contradictorias
Prevé y ensaya resolver posibles dificultades	Es incapaz de prever y de resolver las posibles dificultades

Asimismo, este autor afirma que la conducta del docente puede ser concentrada en cinco pares de conductas antagónicas.<sup>12</sup> (Ver cuadro 2)

## CUADRO 2

### Pares de conductas antagónicas, según Ryans

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>
Indica a los alumnos cada paso a seguir	Orienta a los alumnos sin imponerse
Intolerante con respecto a las ideas de los alumnos	Intercambia ideas con los alumnos
Da instrucciones en forma autoritaria, sus ordenes deben cumplirse de inmediato	Alienta la opinión del alumno
Interrompe a los alumnos aunque discutan un tema de interés	Alienta a los alumnos a adoptar sus propias decisiones
Siempre dirige en lugar de participar	Participa en las actividades de los alumnos sin imponerse

<b>Inaccesible</b>	<b>Accesible</b>
Tieso y formal en su relación con los alumnos	Accesible a todos los alumnos
Se mantiene aislado y ajeno a la actividad de la clase	Participa en las actividades de la clase
Poco condescendiente con los alumnos	Responde a preguntas y solicitudes razonables
Sólo se interesa por los temas y tareas de rutina, los alumnos son ignorados como personas	Habla a los alumnos como si fueran sus iguales
Se refiere al alumno sin respeto	Reconoce las diferencias individuales

<b>Limitada</b>	<b>Comprensiva</b>
Sólo reconoce los logros intelectuales de los alumnos, se desinteresa por los problemas personales	Demuestra comprensión de los problemas emocionales y necesidades personales de sus alumnos
Se muestra totalmente incomprensivo ante el fracaso de un alumno	Se muestra tolerante ante los errores cometidos por los alumnos
Sólo llama la atención hacia un trabajo excelente o muy deficiente	Demuestra una paciencia fuera de lo común con los alumnos
Se muestra impaciente con los alumnos	Demuestra interés, aparentemente sincero, por los puntos de vista de los alumnos

<sup>12</sup> Caballero Pérez, Roberto. *op. cit.*, p. 53-55.

## CUADRO 2

### Pares de conductas antagónicas, según Ryans (continuación)

<b>Severa</b>	<b>Bondadosa</b>
Actitud exageradamente crítica, siempre a punto de buscar errores	Se esmera por mostrarse agradable y/o ayudar a los alumnos en forma amistosa
Malhumorado y brusco	Alaba al alumno cuando éste lo merece
Menosprecia el esfuerzo de los alumnos, se muestra sarcástico	Siempre busca algo bueno que destacar de sus alumnos
Siempre está retando a la clase	Parece preocuparse sinceramente por los problemas de los alumnos
Pierde el control	Da muestras de afecto sin demostrarlo demasiado
Recurre a amenazas	Logra mantener cierta distancia sin mostrarse brusco
Permite que los alumnos se rían de los errores de otros	Mantiene un clima de respeto entre los alumnos

<b>Pesimista</b>	<b>Optimista</b>
Deprimido, triste	Alegre, de buen humor
Escéptico	Cordial
Llama la atención al "mal" potencial	Ocasionalmente bromea con los alumnos
Manifiesta desesperanza con respecto a la "educación actual", el sistema escolar y sus colegas.	Subraya el "bien" potencial
Advierte los errores, pero ignora los aciertos	Mira el lado bueno de las cosas, lo señala
Frunce el ceño de continuo, expresión facial poco agradable	Puntualiza los aciertos, subraya los elementos positivos.

A.S. Barr es otro especialista que reúne un conjunto de características relacionadas con la eficiencia y la ineficiencia docentes.<sup>13</sup> (Ver cuadro 3 y 4)

**Cuadro 3**

<b>Características personales relacionadas Con la eficiencia en la docencia</b>
Capacidad para provocar interés
Riqueza de contenido en sus comentarios y juicios
Atención prestada a los alumnos que están dando la lección
Organización efectiva del tema de estudio
Buena distribución de las tareas
Empleo de materiales ilustrativos
Atención a las diferencias individuales
Métodos efectivos de evaluación del trabajo de los alumnos
Libre de las dificultades inherentes a la disciplina
Conocimiento de la materia
Conocimiento de los objetivos de la educación
Empleo del diálogo en la enseñanza
Frecuente aplicación de la experiencia de los alumnos
Actitud comprensiva que se observa en los gestos, comentarios y sonrisas.
Habilidad para hacer preguntas
Directivas definidas para el estudio
Habilidad en la medición de resultados
Afán por la experimentación

**Cuadro 4**

<b>Características personales relacionadas con la ineficiencia docente</b>
Atención inadecuada de las diferencias individuales
Inadecuada socialización
Enseñanza formal, limitada a los libros de texto
Incapacidad para estimular el interés de los alumnos
Falta de autoridad
Insuficiente preparación de la clase diaria
Falta de interés en su trabajo
Insuficiente conocimiento de la materia

<sup>13</sup> Caballero Pérez, Roberto. *op. cit.*, p.55.



Las características deseables en el docente adolecen de la deficiencia de que para ser definidas y clasificadas deben ser sometidas a una investigación presencial en donde la observación y el juicio del observador pueden influir en los resultados obtenidos, por ello este sistema de medición puede aportar un acercamiento, aunque no cumple con los requisitos de objetividad y consistencia que un estudio científico requiere.

c) Mediante la valoración del estudiante.

Los primeros estudios relacionados con el papel que desempeñan los estudiantes en la valuación docente se remontan a 1896 en Norteamérica. Hoy en día la evaluación de la educación y de los docentes por parte de los estudiantes ha ganado importancia. Al respecto Zuckerman señala:

"La evaluación estudiantil de los programas educativos y de los docentes, de manera significativa se está convirtiendo en una parte integral de las políticas de colegios y universidades".<sup>14</sup>

Un claro ejemplo de esto es la academia americana de artes y ciencias que en 1971 hizo la siguiente afirmación: "La opinión del estudiante es crucial en la identificación y calificación de maestros eficaces".

El paradigma sobre la evaluación docente en este caso es:

"La docencia tiene como finalidad la promoción y apoyo del aprendizaje escolar, por tanto los agentes de tal proceso representan la mejor fuente de información sobre la calidad docente".<sup>15</sup>

Argumentos que apoyan el paradigma:

- La observación del alumno hacia el docente es constante, por ello cuenta con una información completa sobre su comportamiento y habilidades.

---

<sup>14</sup> Caballero Pérez, Roberto. *op. cit.*, p. 60.

<sup>15</sup> Caballero Pérez, Roberto. *op. cit.*, p. 61

- El maestro actúa de forma natural y normal dado que no se ejerce ninguna presión al introducir un observador externo.
- Los alumnos poseen una posición privilegiada con respecto a los administradores del proceso evaluativo dado que constituyen parte del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Es un medio rápido, económico y fácil para evaluar la efectividad docente.
- La validez y confiabilidad de la evaluación realizada por los estudiantes es positiva.

#### Argumentos en contra del paradigma:

- Los estudiantes no pueden evaluar objetivamente al docente dado que carecen de una diferenciación clara entre adoctrinamiento y buena enseñanza.
- La inmadurez de los estudiantes los puede llevar a elaborar juicios positivos sobre maestros ineficientes y poco confiables.
- Los juicios de los estudiantes se ven influidos por factores emocionales, por lo que reduce la objetividad de la evaluación.
- Existe el riesgo de que el "efecto de halo" influya positiva o negativamente la apreciación del estudiante.
- Aspectos como: interés del alumno por la materia, calificaciones obtenidas, y reputación, simpatía o afinidad por el maestro, pueden influir y restar objetividad a la calificación.

Para que este sistema sea aplicado se debe analizar la validez y confiabilidad de las pruebas aplicadas al alumno, y otros aspectos como, por ejemplo, el hecho de que él no es el único factor que incide en el proceso de enseñanza-aprendizaje; a pesar de esto, es un sistema de evaluación que es frecuentemente utilizado y que sí aporta elementos significativos a la evaluación docente.

d) A través de sistemas de autoapreciación.

En esta técnica al docente se le considera como fuente primaria y única para medir su propia efectividad y la de la función docente.

El paradigma en que descansa este supuesto es:

“Todo docente desea mejorar y esto sólo puede lograrlo mediante la percepción que de sí tenga”.<sup>16</sup>

La deficiencia de este sistema de evaluación radica en que el docente es muy subjetivo al autoanalizarse, pues regularmente se involucra la autopercepción y el autoconcepto, lo que ocasiona exagere sus propias cualidades, o bien que les reste importancia. Festinger, otro experto apoya el método señalando que “las personas desean evaluarse a sí mismas para obtener una imagen válida de sus propias habilidades”.<sup>17</sup>

Los sistemas utilizados para este fin son varios e involucran, entre otros, los manuales guiados, autoinformes, sistemas de grabación y escalas de autovaloración. Todos ellos presentan problemas de validez y confiabilidad; sin embargo el sistema sí ha encontrado efectividad en la formulación y diseño de programas de capacitación y perfeccionamiento.

e) Mediante el análisis de interacciones didácticas.

La evaluación de comportamiento docente fué desarrollada desde la época de 1930 en Estados Unidos y generó los siguientes paradigmas:<sup>18</sup>

- “La eficiencia del docente puede valorarse midiendo la influencia del comportamiento docente en el rendimiento de los alumnos”.

---

<sup>16</sup> Caballero Pérez, Roberto. *op. cit.*, p. 64.

<sup>17</sup> Caballero Pérez, Roberto. *op. cit.*, p. 64.

<sup>18</sup> Caballero Pérez, Roberto. *op. cit.*, p. 66.

- “El estudio de los procesos de interacción entre maestros y alumnos en el aula permite identificar pautas significativas de comportamiento global del maestro que afecta a los estudiantes”.
- “La secuencia de episodios de interacción entre maestros y alumnos permite reconstruir la historia de un proceso de enseñanza-aprendizaje”.

Para Flanders, defensor del concepto de interacción, es importante identificar un conjunto de sistemas en interacción que faciliten la codificación y decodificación verbal espontánea; añade que el clima social generado en un salón de clase es fundamental para el buen desempeño del docente y para influir positivamente en su efectividad. Esto significa que —en términos propios de este autor— el clima o la atmósfera social es “una referencia abreviada de las cualidades que persistentemente predominan en la mayor parte de los contactos entre maestros y alumnos y de los contactos de los alumnos entre sí en presencia del maestro o sin ella”.<sup>19</sup>

Los dos aspectos primordiales a medir en este sistema de evaluación son: los contenidos verbales del docente que adolecen de la limitante que deben ser observados directamente y cambian conforme el docente va adquiriendo nuevos conocimientos; otro factor significativo en la eficiencia del docente es el clima social imperante, resultando ambos elementos con una característica de variabilidad que dificultan su medición.

Otras orientaciones conceptuales y metodológicas de evaluación que se han desarrollado, pero que casi no se emplean son:

- **La combinación de juicios**

Los juicios utilizados en la evaluación docente por este sistema provienen de diversas fuentes y requieren para su aplicación la intervención de un amplio grupo de

---

<sup>19</sup> Caballero Pérez, Roberto, *op. cit.*, p. 66.

administradores, expertos, estudiantes y docentes de la institución donde se lleve a cabo. Los elementos anteriormente mencionados son tomados en cuenta en la evaluación; sin embargo si en ellos no hay un juicio consistente se corre el riesgo de obtener resultados imprecisos, dado que el grado de correlación entre los juicios se ha demostrado que es muy bajo y poco significativo.

#### • **El análisis de funciones**

La función docente en este campo es definida como la integración de varios actos pedagógicos que se dirigen a una finalidad concreta; por lo tanto la calidad del comportamiento docente es una resultante de la función que el maestro realiza.

Entre las principales funciones encontramos:

1. Función de planificación y programación que abarca las actividades de análisis, selección y organización de las variables didácticas
2. La función comunicativa que integra las actividades relacionadas con el manejo de contenido y, por otro lado, las actividades propias de dirección y regulación del proceso de enseñanza-aprendizaje.
3. La función de estimulación referida a las actividades de incentivación del proceso de enseñar y aprender.

#### • **Los comités especializados**

La evaluación docente en este sistema de evaluación debe quedar en manos de un comité externo de especialistas, formado específicamente para este fin. Entre las principales limitantes para formar este tipo de comités se encuentran:

1. El ser un experto calificado y reconocido en una área académica no garantiza que se tenga la capacidad para juzgar la capacidad del docente.
2. Los criterios de valoración pueden variar sobre lo que representa una buena enseñanza.

3. El que el comité sea externo puede ocasionar una visión restringida de la tarea docente.

Como resultado del análisis de todos los sistemas de evaluación mencionados anteriormente, se desprende lo siguiente:

1. Los paradigmas mencionados se apoyan en conceptos parciales de enseñanza y aprendizaje.
2. Los diferentes paradigmas se apoyan en fuentes de información diversas:

- Alumnos
- Maestros
- Comités especializados
- Administradores

3. Los objetivos de la evaluación docente pueden variar ampliamente dependiendo de la función para los cuales serán utilizados:

- Reclutamiento y selección
- Contratación
- Capacitación
- Promoción
- Permanencia

Los sistemas anteriormente señalados cuentan con diversas ventajas y desventajas y, a pesar estar limitados, permiten identificar parte de los factores que intervienen directa e indirectamente en la evaluación docente, así como servir como base para construir conceptos que respalden este proceso; para de esta manera contar con herramientas útiles que ayuden en la función de la evaluación docente.

#### **1.4 Problemas metodológicos que dificultan la evaluación docente.**

Para realizar cualquier tipo de evaluación docente, independientemente de cuáles sean los objetivos de la evaluación, es necesario que se siga los siguientes delimitaciones:

- Especificar los criterios que se utilizarán para determinar la eficiencia del docente.
- Determinar y definir las variables que se medirán.
- Que técnicas e instrumentos serán utilizados para recopilar la información.
- Cómo será sistematizada la información y cómo se presentará para la toma de decisiones.

Esquemáticamente, lo anterior puede ser de la siguiente forma:

- A. Objetivos de la evaluación docente
- B. Metodología por utilizar
- C. Decisiones con base en los resultados de la investigación.

#### **A. Objetivos de la evaluación docente.**

Es necesario especificar qué se evaluará del docente y por qué. Las funciones que deberán cumplir estos objetivos son:

- Definir con exactitud lo que se evaluará del docente.
- Delimitar las variables a medir.
- Estructurar el proceso evaluativo.
- Precisar los límites de la evaluación.

Generalmente los objetivos de la evaluación educativa pueden ser los siguientes:

- Proporcionar al docente medios de perfeccionamiento.
- Diagnosticar cualidades y atributos.
- Analizar variables que inciden en el éxito profesional del docente.
- Clasificar comportamientos exitosos.

- Mejorar la calidad de las instituciones educativas.
- Definir la permanencia del docente en una institución educativa.
- Seleccionar al personal docente en función de sus cualidades.

Los objetivos teóricos de una investigación docente, regularmente, son identificar, definir, comprender, explicar y teorizar sobre una o varias de las siguientes variables:

- Docentes
- Enseñanza
- Estudiantiles
- Institucionales
- Ambientales

Los objetivos institucionales de una evaluación docente pueden ser:

- Selección
- Ingreso
- Definitividad
- Promoción
- Capacitación
- Actualización
- Perfeccionamiento

Estos objetivos pueden ser subdivididos a su vez en:

1. Objetivos para mejorar el nivel de la institución educativa:

- Capacitación
- Actualización
- Perfeccionamiento

2. Objetivos relacionados con aspectos laborales:

- Reclutamiento y selección
- Ingreso
- Definitividad
- Promoción



## B. Metodología por utilizar

Los instrumentos que el especialista puede utilizar en la evaluación del personal docente son múltiples, éstos pueden ser clasificados en:

### *Sistemas de categorías.*

- Con fundamentos teóricos o empíricos explícitos.
- Con fundamentos teóricos o empíricos implícitos.
- Formulados a partir de instrumentos probados.
- Formulados a partir de lo que el investigador considera como significativo para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Condiciones que un sistema de categorías debe seguir:

- **Comprehensividad.** Deberá clasificar el mayor número de comportamientos.
- **Razonamiento.** Especificar si se debe o no inferir sobre otros comportamientos observables.
- **Número de dimensiones.** Especificar cuántas dimensiones del comportamiento contendrá el estudio.
- **Categorías continuas y discontinuas.** Existe una relación estrecha entre las categorías de una misma dimensión de comportamiento, a diferencia de las categorías discontinuas.
- **Tamaño de la unidad.** Definir la amplitud de la conducta que se medirá.
- **Aplicabilidad.** Definir el nivel de generalización que se puede hacer a partir del sistema de categorías propuesto.

### *Sistemas de signos.*

Se refiere a un instrumento en el que se definen rasgos de conducta observables y en el cual se registra su aparición en un intervalo de tiempo especificado, sin considerar la frecuencia en que aparecen estas conductas.

### *Escalas de valoración.*

También conocidas como escalas de apreciación o *rating scales*, son ampliamente utilizadas en el campo de la evaluación docente.

Una valoración es definida de la siguiente forma:

"Es una estimación, realizada de acuerdo a un procedimiento sistemático, del grado en que una persona o cosa posee cualquier característica dada; puede ser expresado cualitativa o cuantitativamente".<sup>20</sup>

Las escalas de valoración pueden ser:

#### 1) Numéricas.

El maestro prepara su clase:

Poco 1 2 3 4 5 6 7 mucho

#### 2) Descriptivas.

Participación del alumno:

- El docente involucra frecuentemente al alumno.
- El docente involucra al alumno ocasionalmente.
- El docente no involucra al alumno.
- El docente frena cualquier intervención del alumno.

#### 3) Gráficas.

Consiste en una afirmación con varias alternativas de respuesta para el observador:

El docente organiza su material:

Siempre/frecuentemente/algunas veces/casi  
nunca/nunca

---

<sup>20</sup> Caballero Pérez, Roberto. *op. cit.*, p. 89.

### C. Decisiones de acuerdo con los resultados de la investigación.

Cabe mencionar que los sistemas presentados anteriormente no tienen por sí mismos la capacidad de mostrarnos toda la conducta del docente, porque cada uno tiene sus propias ventajas y limitaciones; es tarea del especialista y evaluador definir cuáles son las características del comportamiento que piensa medir, cuál es el objetivo por realizar este estudio y cuáles serán los usos y decisiones que se tomarán a través del mismo.

Se ha presentado este apartado sobre la evaluación docente con la finalidad de conocer cuáles son los antecedentes y los problemas metodológicos que se presentan al intentar evaluar la función del maestro; cuáles son algunas de las categorías del comportamiento docente actualmente reconocidas y de qué forma apoyan estos estudios la determinación de un comportamiento esperado en el profesor; así como la construcción de una batería que sirva como base al proceso de reclutamiento y selección del personal docente, fundamentalmente, de la secretaria docente de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

En el siguiente apartado se abordarán las técnicas y el procedimiento de selección más utilizado, señalado por los teóricos como el de mayor reconocimiento dentro de las empresas.

## **2. El proceso de reclutamiento y selección de personal**

El éxito de una empresa en la consecución de sus objetivos dependerá en gran medida del personal contratado a través de la selección de personal. En este proceso los principales

aspectos que deben ser evaluados y tomados en consideración son:

- Experiencia laboral
- Antecedentes académicos
- Aspectos psicológicos

Estos aspectos se abordarán a continuación dentro del proceso de selección de personal, que es identificado como el más utilizado por las empresas y tradicionalmente ha sido el más reconocido por los teóricos de los recursos humanos.

## **2.1 Elaboración del perfil**

El encargado de selección de personal elabora un perfil del puesto, tomando como base la requisición de personal que el departamento donde se generó la vacante, le envíe. Para la elaboración del perfil los requisitos mínimos son los tres aspectos señalados anteriormente: experiencia laboral, antecedentes académicos y aspectos psicológicos (rasgos de personalidad e inteligencia deseada).

## **2.2 El reclutamiento**

El reclutamiento se divide en: **I. Fuentes de reclutamiento** y **II. Medios de reclutamiento**

**I. Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos:**

- A. Fuentes internas
- B. Fuentes externas

### **A. Fuentes internas**

Proporcionan candidatos en forma oportuna sin recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, entre las más conocidas tenemos:

- **Sindicatos**

Si la reglamentación interna involucra al sindicato dentro del contrato colectivo de trabajo es necesario recurrir a él para que seleccione, dentro de los candidatos presentados, al más idóneo para ocupar el puesto, o bien que el mismo sindicato presente a propios candidatos, si éstos cubren con los requisitos marcados por el departamento de selección y personal se podrá hacer la contratación.

- **Cartera interna de personal**

Se forma de aquellos candidatos que se presentaron y fueron elegidos dentro del proceso de selección como los convenientes para ocupar el puesto y que —por haber sido cancelada la vacante, o bien por haber sido ocupada por otro candidato— no pudieron continuar con los trámites de contratación, éstos permanecen archivados en espera de otra oportunidad.

- **Familiares y recomendados**

Si las políticas de la empresa lo permiten los recomendados y familiares pueden constituir una buena fuente interna de reclutamiento de personal, sobretodo cuando existen temporadas de contratación masivas de personal eventual; sin embargo algunas experiencias demuestran que los familiares de empleados recurren a esta recomendación para exigir tratos especiales o bien para justificar un desempeño mediocre.

- **Promociones internas de personal**

Una de las fuentes internas más recomendables de reclutamiento de personal la constituye la transferencia o promoción interna dado que esto permite escoger entre las personas que actualmente laboran en la empresa a aquellas que por sus características de desempeño y formación se hacen merecedoras a ocupar un puesto de mayor jerarquía o responsabilidad. Esto constituye un excelente medio para incrementar el nivel de satisfacción de los empleados y mejorar el clima organizacional.

## **B. Fuentes externas.**

Son aquellas a las que se recurre para atraer candidatos ajenos a la empresa, entre las más comunes están:

- **Instituciones profesionales y educativas.**  
Instituciones comerciales y profesionales, tecnológicos e institutos que forman estudiantes en diversas áreas técnicas y de especialidad necesarias para las empresas y que al recurrir a sus bolsas de trabajo pueden hacer llegar excelentes candidatos calificados para ocupar las vacantes internas.
- **Asociaciones profesionales.**  
Estas asociaciones constituyen una excelente fuente porque encontramos especialistas agrupados por ramos industriales, por actividad o especialidad; en ellas las asociaciones proporcionan información sobre la experiencia profesional y antecedentes académicos de sus integrantes; algunas de éstas son: Asociación Mexicana de Ingenieros Electricistas, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, Asociación de Psicólogos Industriales, Colegio de Contadores y Asociación de Ingenieros Petroleros Mexicanos.
- **Bolsas de trabajo.**  
Son organizaciones cuya función es integrar una bolsa de trabajo para concentrar expedientes y solicitudes de diferentes candidatos, canalizándolos —por área de especialidad— a diversas empresas; normalmente funcionan de forma gratuita y algunas de ellas son promovidas y sostenidas por las delegaciones del gobierno.
- **Agencias de colocación.**  
Son empresas lucrativas que funcionan de forma similar a las bolsas de trabajo, pero con la particularidad de que cobran a la empresa solicitante por el envío de candidatos, generalmente cobran un mes de sueldo del candidato contratado por la empresa.

- **Puerta de la calle.**

Esta fuente de reclutamiento la constituyen aquellas personas que acuden de forma espontánea atraídas por el prestigio o importancia de la empresa, entre las principales empresas que se ven favorecidas por este tipo de reclutamiento se encuentran los bancos, empresas comerciales y departamentales.

## **II. Medios de reclutamiento**

Es la forma en que el especialista en recursos humanos atrae a los posibles candidatos para ocupar una vacante, entre los principales encontramos:

- **Prensa.**

Constituye un medio masivo de reclutamiento y, a pesar de ser uno de los más caros, tiene la ventaja de llegar a un gran número de candidatos, aunque con la desventaja de que la selección se vuelve más laboriosa.

- **Radio y televisión.**

Normalmente no son utilizados como medio de reclutamiento por los departamentos de selección de personal por el alto costo que representa su utilización, sin embargo en reclutamiento de tipo masivo representa una excelente forma de atraer candidatos.

- **Grupos de intercambio.**

Constituyen una excelente forma de atraer candidatos debido a que se conforman a través de diferentes empresas, las cuales convocan juntas mensuales para intercambiar candidatos, quienes se encuentran en la condición de cartera interna de personal. Tiene la ventaja de haber pasado por un filtro previo y para los integrantes de los grupos es una forma muy eficiente, práctica y barata de intercambiar candidatos y cubrir sus vacantes.

- **Boletines.**

Las empresas recurren a la impresión y distribución de boletines cuando quieren realizar un reclutamiento barato

y cercano a la empresa donde se realiza. Puede ser utilizado en puestos técnicos y de obreros en donde no es necesaria una especialización o requerimientos muy específicos de contratación.

- **Reclutamiento masivo y foráneo.**

El reclutamiento masivo se realiza cuando existe una apertura de una planta o de una empresa que requerirá de un gran volumen de empleados; el reclutamiento foráneo se realiza cuando la empresa se expande a otros lugares e instala nuevas fábricas o sucursales. Este reclutamiento se realiza a veces sin instalaciones propias de la empresa, mediante la renta de salones privados en hoteles de la localidad. Cuando se busca personal especializado cuya formación sólo se realiza en el extranjero encontramos otro medio de reclutamiento denominado reclutamiento internacional.

## **2.3 La presolicitud**

Se refiere a los aspectos básicos que deseamos saber del candidato: nombre, edad, sexo, estado civil, antecedentes académicos y laborales. Permite hacer una rápida selección de los candidatos y continuar el proceso para aquellos que cubran con los requisitos mínimos.

## **2.4 La solicitud de empleo**

El diseño y distribución de una solicitud de empleo varía de acuerdo con las necesidades y preferencia de cada empresa, sin embargo cada solicitud debe contener, mínimo, los siguientes aspectos:

- **Datos personales.**

Nombre, estado civil, edad, estatura y peso, dirección, teléfono y —en algunos casos— religión que profesa.

- **Antecedentes familiares.**



Normalmente el candidato menciona el nombre de los padres y las personas con que vive, así como su ocupación y aportación al gasto familiar.

- **Antecedentes escolares.**

Se señala cuáles son los grados académicos alcanzados, en algunas solicitudes se incluyen cursos especiales e idiomas.

- **Antecedentes laborales.**

Se indica la empresa donde el candidato laboró, el puesto ocupado, periodos en que trabajó, nombre del jefe inmediato, giro de la empresa y motivo de la separación.

- **Datos generales**

En este apartado se incluyen datos que el solicitante considera relevantes como sus aspiraciones, motivos para acudir a la empresa a solicitar trabajo, problemas de horarios, planes de estudios, etcétera.

## **2.5 La entrevista inicial**

La entrevista inicial tiene como finalidad explorar los datos que contiene la solicitud del candidato; observar su expresión, aspecto y comportamiento; así como proporcionarle algunos datos sobre el puesto y la empresa; además, en algunos casos, comprobar la información que proporcione mediante la presentación de documentos originales (por ejemplo, el acta de nacimiento y títulos profesionales).

## **2.6 La evaluación técnica**

Algunas empresas evalúan la capacidad del candidato antes de aplicar las pruebas psicométricas. Esto permite que la empresa tenga la seguridad de que el solicitante posee las habilidades que asegura tener y que éstas son las mínimas necesarias para el correcto desempeño del trabajo solicitado. Para algunos autores esta prueba técnica debe ser aplicada por el jefe inmediato del futuro empleado y en trabajos de tipo técnico donde las

habilidades manuales son fundamentales, la aplicación de esta evaluación es muy importante.

## 2.7 La evaluación psicológica

La evaluación psicológica del candidato debe ser realizada por personal calificado y entrenado para este fin, tal es el caso de los licenciados en psicología, así como psicómetras quienes están autorizados para realizarla mediante la aplicación de una batería de pruebas psicométricas, previamente elegidas con base en los requisitos y en el perfil del puesto. Toda batería deberá permitir al psicólogo obtener por lo menos los siguientes datos sobre el candidato:

### • *Nivel de inteligencia.*

Se obtiene mediante la aplicación de pruebas especialmente diseñadas para medir este aspecto, tan importante de los individuos, generalmente presenta al sujeto problemas de aritmética, relaciones espaciales, secuencias lógicas, así como habilidades para la expresión verbal, conocimientos generales y semejanzas de lenguaje.

### • *Habilidades específicas.*

Para aquellos candidatos que deseen ocupar vacantes donde la habilidad manual y técnica es necesaria o indispensable se aplican pruebas que miden la destreza manual y la facilidad para resolver problemas de baja y mediana complejidad.

### • *Personalidad.*

Las pruebas dirigidas a evaluar la personalidad toman en consideración diferentes aspectos de la personalidad como son motivación, relaciones interfamiliares, estabilidad emocional, sociabilidad, introversión-extroversión, rasgos psicopáticos, conflictos con la autoridad, fobias, niveles de ansiedad, temores, identificación sexual y otras características de la

personalidad que por su amplitud y complejidad serán abordadas con detalle a continuación.

### **2.7.1 Los exámenes psicométricos**

Las pruebas psicométricas se pueden dividir en:

#### ***A. De inteligencia***

Permiten obtener mediante su aplicación un I.Q. (coeficiente intelectual) del sujeto evaluado. Generalmente estas pruebas están compuestas por diferentes subpruebas que miden aspectos relacionados con la inteligencia como:

- Razonamiento verbal
- Razonamiento abstracto
- Semejanzas
- Matrices progresivas
- Habilidad numérica
- Destreza manual
- Nivel de pensamiento
- Capacidad de análisis
- Capacidad de síntesis
- Comprensión
- Capacidad de atención
- Capacidad de concentración

Las pruebas psicométricas que miden inteligencia y que generalmente se emplean más en las empresas son:

- Test de dominos
- Test de weschler
- Otis
- Army betha test
- Raven
- Terman

## ***B. De personalidad***

Permiten identificar las características básicas de personalidad y sólo pueden ser aplicadas e interpretadas por psicólogos ó profesionistas entrenados y autorizados para este fin.

Entre las principales y más reconocidas pruebas de personalidad se encuentran:

- La figura humana de Machover
- Prueba de frases incompletas
- Rorschach
- Weschler
- M.M.P.I.
- Bender
- T.A.T. (test de apreciación temática)
- Catell

Entre los principales aspectos relacionados con la personalidad que las pruebas anteriormente mencionadas exploran encontramos:

- Personalidad psicopática
- Rasgos de psicosis
- Neurosis
- Respeto y ajuste a normas sociales
- Rasgos de sociopatía
- Identificación sexual
- Conflictos con la autoridad
- Relaciones familiares
- Nivel de introversión
- Nivel de extroversión
- Fobias
- Temores
- Nivel de ansiedad

### **C. De habilidades específicas**

Son pruebas utilizadas normalmente en aquellas personas que ocuparán puestos en donde se requiere habilidad manual, psicomotriz, o algún conocimiento específico sobre ciertas áreas como:

- Secretarias
- Choferes
- Taquimecanógrafas
- Pintores
- Operadores de maquinaria
- Archivistas
- Fogoneros
- Maquinistas
- Costureras
- Laboratoristas
- Plomeros

En estos casos de puestos específicos se recomienda que en la medida de sus posibilidades diseñe usted mismo las pruebas pertinentes para medir la habilidad necesaria para este tipo de puestos; por ejemplo en el caso de una secretaria, se tendrá que diseñar una prueba de ortografía, de archivo o de manejo de paquetería de computación. Existen en el mercado también pruebas para este tipo de puestos que normalmente miden: razonamiento mecánico, relaciones espaciales y coordinación visomotriz. Por otra parte, las pruebas más utilizadas son *dat* y *frosting*.

### **D. Pruebas psicométricas que permiten identificar perfiles laborales**

Otro tipo de pruebas psicométricas aporta una mezcla de datos que corresponden tanto a rasgos de inteligencia, aptitudes para ocupar puestos determinados, como aspectos de la personalidad del evaluado. La prueba

denominada *cleaver* mezcla los aspectos antes mencionados (personalidad e inteligencia) de tal forma que al aplicar esta prueba es posible obtener un perfil laboral del candidato, también puede ser aplicada al personal que se encuentra laborando dentro de la empresa para conocer su habilidad y de esta manera —si reúne los requisitos convenientes— ocupar otros puestos que se encuentren vacantes en la organización.

### **2.7.2 Confiabilidad y validez de los exámenes psicométricos**

Las pruebas de inteligencia y de personalidad deben ser sometidas a un proceso estadístico con el fin de conocer su confiabilidad y validez. Si una prueba no es sometida a este procedimiento se corre el riesgo de que los resultados no sean representativos ni válidos y se cometan errores por tomar decisiones basadas en resultados subjetivos.

A continuación se expondrá brevemente en que consisten estos procesos estadísticos y dado que este estudio no pretende mostrar un proceso exhaustivo de la validación estadística de las pruebas industriales sólo serán presentados los términos que facilitarán la comprensión de estos conceptos.

*Validez*: "Precisión con la que una prueba, entrevista, etc., mide lo que se propone medir o cumple con la función para la que fue diseñada".<sup>21</sup>

Existen dos medios para probar que una prueba es válida:

*Validez de criterio*: Consiste en demostrar que las personas que obtienen calificaciones altas en la prueba las obtendrán también en los resultados de su trabajo.

---

<sup>21</sup> Dessler, Gary. *Administración de personal*. México: Prentice Hall, 1994. P. 155.

**Validez de contenido:** Una prueba es válida en su contenido cuando contiene una muestra justa de las tareas y aptitudes necesarias para la realización del puesto.

**Confiabilidad:** "Característica que se refiere a la consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se le vuelve a aplicar una prueba idéntica o equivalente".<sup>22</sup>

A continuación se presentarán tres aspectos importantes relacionados con las pruebas psicométricas: A. Como validar una prueba; B. Las normas para la aplicación de pruebas psicométricas y C. La validez de los diferentes instrumentos de selección.

### **A. Como validar una prueba**

Lo que hace eficiente la utilización de una prueba es el grado en que puede predecir el desempeño de una persona en un puesto.

Las empresas deben asegurarse de que las pruebas que utilizarán estarán relacionadas con el desempeño de las personas en el trabajo y de que estas pruebas se validen antes de ser utilizadas para predecir el desempeño. Este proceso requiere de la intervención de un especialista que generalmente debe ser un Psicólogo Industrial, en coordinación con el departamento de recursos humanos, para que se le definan cuáles serán los criterios y los requerimientos humanos y de desempeño.

El proceso de *validación* consta de los siguientes cinco pasos:

#### **1. Analice el puesto**

Se establecen los rasgos y habilidades necesarias para predecir el éxito en el trabajo. Los criterios más comúnmente utilizados son: la producción (cantidad y calidad); datos personales (ausentismo, período de trabajo) y juicios de personas (como el supervisor o jefe directo). Es necesario

---

<sup>22</sup> Dessler, Gary, *op. cit.*, p. 156.

que los criterios utilizados sean fácilmente medibles, claros y objetivos.

## 2. *Seleccione la prueba*

Se selecciona una o varias pruebas disponibles en el mercado para elegir la más adecuada para medir los criterios relacionados con el desempeño del trabajo. Una misma empresa puede tener una o varias pruebas para cada tipo de puesto y de esta forma diseñar su propia batería de pruebas psicométricas.

## 3. *Aplique las pruebas*

Se pueden aplicar las pruebas elegidas a los empleados que ya laboran en la empresa y comparar sus resultados con el desempeño actual; esto es conocido como *validación concurrente*. La ventaja de aplicar este tipo de validación es la disponibilidad inmediata de los datos sobre el desempeño y su desventaja es que los datos obtenidos pueden no ser representativos para los nuevos aspirantes.

La *validación predictiva* es la forma más confiable de validar una prueba, consiste en aplicar a nuevos aspirantes las pruebas elegidas. Se les contrata utilizando solo las técnicas de selección existentes y no las nuevas pruebas de selección que se están desarrollando. Después de un tiempo trabajando se comparan los resultados del desempeño con los resultados de las pruebas anteriores, entonces se podrá definir si las pruebas utilizadas realmente predicen el desempeño en el trabajo.

## 4. *Relacione los resultados de las pruebas con los criterios utilizados*

Determine si los resultados (el medio de predicción) y el desempeño (los criterios utilizados) están relacionados. Esto puede establecerse mediante el *análisis de correlación estadística* entre el resultado de la prueba y el desempeño del sujeto.

## 5. *Realice la validación cruzada y la revalidación*

Expertos estadísticos deben aplicar las mismas pruebas a los nuevos aspirantes a la empresa para asegurarse de mantener una revalidación constante de los instrumentos de medición. Los procedimientos utilizados para obtener la *validez de contenido* y la *validez de criterio* son diferentes, y si una prueba muestra una gama amplia de conductas



reales y observables en el trabajo esto da a la prueba su *validez de contenido*. La *validez de criterio* se obtiene mediante los cinco pasos ya descritos.

## **B. Las Normas para la aplicación de pruebas psicométricas**

Para establecer un programa de aplicación de pruebas se sugiere utilizar las siguientes recomendaciones:

### *1. Utilice las pruebas como complementos*

Las pruebas psicométricas no son infalibles, por lo tanto deberán ser utilizadas solo como complemento. Recuerde que las pruebas psicométricas representan una mejor opción para indicar cuales candidatos tienen más probabilidades de fracasar que los que tendrán éxito en las empresas.

### *2. Valide las pruebas en su organización*

La cultura, los procedimientos, objetivos y metas difieren de empresa a empresa y de país a país, aunque un procedimiento de validación puede ser tardado y costoso lo más recomendable es validar cada una de las pruebas que serán utilizadas por su empresa y de preferencia crear sus propias pruebas para que satisfagan las necesidades de su empresa.

### *3. Analice sus normas actuales de contratación y promoción*

Pregúntese frecuentemente: ¿Cuáles son las necesidades que originaron el uso de una prueba determinada? ¿Las pruebas tienen los predictores adecuados para definir la conducta necesaria para el trabajo?. Entre mejor estén definidos los predictores de las pruebas será más fácil establecer parámetros adecuados de medición dentro de la empresa.

### *4. Lleve registros precisos*

Es necesario llevar registros precisos de las causas más comunes de rechazo de los aspirantes a ocupar alguna vacante dentro de la organización, esto se debe a que estos antecedentes servirán de base para analizar si las pruebas están cumpliendo con su objetivo de predecir el desempeño

de los individuos o si es necesario ajustarlas o cambiarlas por mejores opciones para un puesto determinado.

#### **5. *Inicie ahora su programa de validación***

El proceso de validación es indispensable si queremos contar con buenos predictores del desempeño. Valide las pruebas utilizadas contratando primero a los aspirantes y midiendo su desempeño dentro del trabajo para comprobar si los resultados arrojados previamente son compatibles con lo que observamos en el desempeño.

#### **6. *Utilice un psicólogo certificado***

La ética es un requisito indispensable en la aplicación de pruebas psicométricas. Normalmente los psicólogos industriales y clínicos reciben el entrenamiento necesario para interpretarlas, si no cuenta con los recursos necesarios para contratar uno localice en su entidad las asociaciones de psicólogos que están entrenados y disponibles para realizar esta función.

#### **7. *Revise las condiciones de las pruebas***

El lugar, la iluminación, ventilación y el grado de privacidad donde se apliquen las pruebas deberán ser cuidadosamente elegidas para no variar estas condiciones entre los aspirantes que serán sometidos a la evaluación, esto es de singular importancia ya que si varían las condiciones variarán también los resultados y será imposible hacer una comparación entre los grupos dando como resultado un pobre proceso estadístico de validación. Los resultados deberán mantenerse en poder del departamento que los aplicó bajo el más estricto secreto y solo se darán al participante o al departamento que los solicite cuidando expresar los resultados en términos entendibles para el candidato y cuidando mantener la empatía que se requiere.

### **C. Validez de los diversos instrumentos de selección**

La siguiente tabla resume los resultados de un estudio que se aplicó sobre la validez de los diversos instrumentos de selección. Las pruebas del desempeño real -muestras de trabajo, evaluación de los compañeros y los centros de evaluación- ocupan el primer lugar. Las evaluaciones

indirectas, como las pruebas psicológicas o el desempeño académico, ocupan un lugar más bajo.<sup>23</sup>

## CUADRO 5

### Validez de los diferentes instrumentos de selección

MEDIO DE PREDICCIÓN	VALIDEZ
Habilidad cognoscitiva y aptitud especial	Moderada
Personalidad	Baja
Intereses	Baja
Habilidad física	Moderada-alta
Información biográfica	Moderada
Entrevistas	Baja
Muestras de trabajo	Alta
Antigüedad	Baja
Evaluaciones de los compañeros	Alta
Verificación de referencias	Baja
Desempeño académico	Baja
Autoevaluaciones	Moderada
Centros de evaluación	Alta

Fuente: Neal Schmitt y Raymond Noe, "Personnel Selection and Equal Employment Opportunity", en *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ed. Cary L. Cooper e Ivan T. Robertson. Copyright 1986 por John Wiley & Sons, Ltd.

### 2.7.3 La selección de baterías psicológicas

Para medir los aspectos más importantes de personalidad, inteligencia y habilidades técnicas es necesario la selección de una batería de pruebas psicométricas. Se conoce como batería a un conjunto de pruebas psicométricas que son necesarias para evaluar las características deseadas en el individuo. Su diseño, por una parte, es indispensable dado

<sup>23</sup> Dessler, Gary, *op. cit.*, p. 183.

que las pruebas hasta hoy desarrolladas están dirigidas a la medición de un solo aspecto de los tres mencionados anteriormente; por otra, debido a que una sola prueba no reúne todas estas características, es necesario implantar la batería de pruebas. Lo ideal en cada empresa es que por cada puesto se elabore una requisición de personal en donde se señalen las características deseadas en la persona que ocupe dicho cargo.

El diseño de la batería necesaria para cada puesto deberá ser elaborado con base en la requisición que exista para cada puesto, de esta forma cada puesto puede tener su propia batería de pruebas. Si un conjunto de puestos comparten características similares de inteligencia, personalidad y habilidades, entonces el especialista en selección de personal puede utilizar una sola batería para un conjunto de puestos.

La selección de las pruebas que integran la batería dependerá de varios factores que el especialista deberá considerar entre ellos se encuentran:

- Costo de la prueba psicométrica.
- Facilidad para obtenerla en el mercado mexicano.
- Validez de la prueba. Consiste en que la prueba sea previamente sometida a un análisis estadístico y mediante él se determine si la prueba mide lo que realmente debe medir; es decir que si buscamos medir un rasgo de inteligencia no se esté midiendo un rasgo de sociabilidad.
- Confiabilidad de la prueba. Se refiere a que la prueba sea estadísticamente consistente en cuanto a que si obtenemos un resultado con su aplicación, por ejemplo, un coeficiente intelectual, éste debe ser consistente y en el caso de aplicar nuevamente la prueba al mismo sujeto los resultados no deberán variar significativamente en su segunda aplicación. Los especialistas en estadística aplican *test-retest* para obtener el grado de confiabilidad de cada test.
- Estandarización. Una gran parte de las pruebas que existen en el mercado mexicano no han pasado por el

proceso de estandarización, lo que permite que una prueba diseñada en otra realidad cultural que no sea la mexicana, al ser aplicada y ajustada a nuestra cultura aumente su grado de confiabilidad y validez.

- **Objetiva.** El resultado de las pruebas debe ser obtenido — de preferencia— en cifras para evitar que el examinador altere los resultados como resultado de su apreciación personal.
- **Interesante.** Una prueba psicométrica debe ser en la medida de sus posibilidades interesante para la persona evaluada.
- **Inalterable.** Una prueba psicométrica no debe ser alterada de acuerdo con el juicio personal del examinador, pues esto provocaría una disminución de su confiabilidad y validez.

Para la elección de la batería psicométrica el especialista deberá conocer cada rasgo que mide las pruebas, la duración de su aplicación, su grado de validez y confiabilidad, si está estandarizada o no, su costo, la facilidad y condiciones de aplicación. Por esto, si un especialista recurre a las pruebas psicométricas para medir los rasgos de inteligencia y sobre todo de personalidad deberá ser un especialista en las disciplinas del comportamiento; además que —al calificar e interpretar los resultados que miden rasgos de personalidad— posea un entrenamiento en teoría psicodinámica que le permitan interpretar profesionalmente los resultados y que a su vez los dé a conocer al jefe inmediato y al mismo candidato de una forma adecuada.

Para integrar una batería psicometría existen en el mercado mexicano diferentes tipos de pruebas entre las cuales destacan:

### A. Nivel gerencial alto

Rasgo a medir	Prueba
Inteligencia	Raven, dominos, Meili, Otis, Wais.
Personalidad	Jackson, Catell, Gordon, Idare, Moss, HTP, Figs, MMPI.
Intereses	Allport, Geist, Kuder.
Aptitudes	Razonamiento abstracto, razonamiento verbal, habilidad numérica, relaciones espaciales, Thurstone.

### B. Nivel y mandos intermedios

Rasgo a medir	Prueba
Inteligencia	Raven, dominos, Army Beta, Otis, Wais.
Personalidad	Jackson, Catell, HTP, Machover, Thurstone, Figs.
Intereses	Herford, Kuder, Thurstone.
Aptitudes	Habilidad numérica, velocidad y exactitud, razonamiento mecánico, exámenes secreatriales, Thurstone.

### C. Niveles operativos

Rasgo a medir	Prueba
Inteligencia	Barsit, Army Beta.
Personalidad	Catell, Thurstone, frases incompletas, Machover, HTP.
Intereses	Angellini, Thurstone.
Aptitudes	Habilidad numérica, razonamiento mecánico, Flanagan.

## **2.7.4 Aspecto ético de la evaluación psicométrica**

Al elegir cuales serán las pruebas psicométricas que utilizaremos en nuestra empresa es necesario contar como se dijo con anterioridad en el marco teórico de este trabajo con las siguientes condiciones: la validez de las pruebas, es decir que midan lo que deben medir, la confiabilidad, o consistencia de la prueba y también es necesario desarrollar un buen método de evaluación del desempeño ya que es condición necesaria para validar una prueba dentro de la empresa el medir el desempeño del trabajador en el puesto y después comparar estos resultados con los predictores de la prueba aplicada para seleccionarlo, el desarrollar métodos adecuados de análisis de puestos también es indispensable para facilitar la selección de personal.

En los Estados Unidos donde existen procedimientos legales dirigidos a evaluar los motivos de rechazo de los aspirantes a ingreso a las empresas es muy común que se realicen verificaciones y cierto tipo de auditoría administrativa a los departamentos de recursos humanos para verificar que los motivos de rechazo de los aspirantes no conlleven motivos discriminatorios implícitos, de esta forma obligan a las empresas a utilizar instrumentos de medición validados y objetivos en su proceso de selección de personal. Aunque en México no existe este control la práctica discriminatoria también existe y una forma de evitarla es teniendo pruebas mejor diseñadas, descripciones de puestos bien estructuradas y evaluaciones de desempeño que midan objetivamente las actividades que realiza el personal, de igual importancia es contar con personal calificado que realice mediciones objetivas cuyo único fin sea el desarrollo de la empresa y el personal que en ella labora.

Uno de los aspectos que más hay que cuidar al aplicar las pruebas psicométricas es si los resultados que arroja la misma prueba pueden ser discriminatorios dado que probablemente la prueba al ser diseñada en otro país, para otra cultura diferente de la nuestra puede contener elementos discriminatorios que no sean fácilmente

observables, pero la solución más factible es realizar pruebas constantes de validación y revalidación de las pruebas para que una vez identificados estos elementos discriminatorios se evalúe la posibilidad de incluir otro tipo de pruebas dentro de la batería utilizada, o bien diseñar pruebas que contengan los criterios predictores verdaderamente necesarios dentro de la empresa para un determinado puesto, que implique necesariamente su validación estadística.

Por otra parte el candidato que se somete a las pruebas psicométricas tiene derecho a la confidencialidad de sus resultados y a recibir una realimentación adecuada sobre el resultado de los mismos. Esta confidencialidad solo puede ser lograda si el especialista responsable de su aplicación mantiene estos resultados bajo la más estricta privacidad y si al realimentar al candidato sobre sus resultados utiliza un lenguaje claro y comprensible que no confunda al candidato sobre las habilidades y deficiencias que presenta en áreas laborales o de personalidad. Esto se facilita utilizando términos como "áreas fuertes" en lugar de "cualidades" y "áreas de oportunidad" en lugar de "deficiencias". La "empatía" es un término ampliamente utilizado entre los psicólogos y que describe muy acertadamente la ética que el especialista en recursos humanos debe mantener, es un término que implica "el ponerse en el lugar de la otra persona y tratarla como a nosotros nos gustaría que nos tratarán si estuviésemos en su lugar".

El propagar información sobre las características de personalidad y sus habilidades y deficiencias laborales dentro y fuera de la empresa debe ser tratado con el mayor respeto y limitar el uso de los resultados de la prueba a mejorar las relaciones y el desempeño laboral de los empleados, esto conlleva una clara y definida conciencia ética en el evaluador, por el daño moral que se puede hacer a la persona, por lo mismo debería existir en México reglamentaciones para el uso que se de a esta información, sin embargo a falta de estas reglamentaciones lo único que queda es concientizar a los especialistas evaluadores sobre la trascendencia de proporcionar información tanto a personas internas como a personas ajenas a la empresa



que pudieran utilizar estos resultados en contra del candidato. Es aspecto ético de la aplicación de las pruebas psicométricas sigue siendo en México un asunto de conciencia moral del especialista y no un aspecto legal. Las empresas deberían diseñar al menos de manera interna restricciones sobre el uso y aplicación de estos resultados para mejorar sus condiciones de trabajo internas y mejorar su imagen en el mercado laboral.

## **2.8 Otros sistemas de evaluación**

Los pasos anteriormente presentados son actualmente los más empleados dentro de las empresas; sin embargo dos técnicas de evaluación en el proceso de reclutamiento y selección conocida como "Assessment Center" y el subsistema de recursos humanos "Cleaver" han adquirido mucha popularidad en la selección de ejecutivos de mandos medios y altos. A continuación se hará una descripción de ellas, pues tienen características que permiten su utilización en la selección de personal docente.

### **2.8.1 La técnica de "Centros de Evaluación" (Assessment Center)**

#### **a) Antecedentes**

La técnica de centros de evaluación fue desarrollada en la Segunda Guerra Mundial como resultado de la necesidad de seleccionar militares de alto rango militar. Las principales instituciones militares que originalmente se encargaron de desarrollar esta técnica fueron la *British War Office Selection Board (WOSB)*, la *U.S. Office of Strategic Services (OSS)* y la *British Civil Services Selection Board (CSSB)*, algunas de ellas lo siguen utilizando al igual que en 1945.

El programa tuvo también como fundamento los estudios realizados por la *American Telegraph & Telephone*

(A.T.&T.), que en 1956 realizó un “estudio del progreso gerencial”.

## **b) Objetivos**

Esta técnica, que tiene como objetivo la selección de personal para ocupar puestos gerenciales de mando medio y alto, es costosa porque implica un entrenamiento previo de los especialistas y exige —antes de iniciar el proceso— la entrevista y selección de varios candidatos para un solo puesto gerencial; es así que semanas antes de aplicar la técnica es necesario contar con grupos de al menos cinco participantes a quienes se les asignarán tareas predeterminadas dirigidas a medir el impacto, energía, la ambición en su carrera, su habilidad para escuchar y su grado de independencia entre otros factores. El grupo deberá tener varios observadores externos entrenados para este fin que anotarán sus observaciones y las integrarán en un reporte para analizar la mejor decisión de contratación, además esta técnica requiere para su realización contar con un espacio amplio para realizar la simulación de el lugar de trabajo, esto hace que la técnica sea costosa y difícil de instrumentar para ciertas compañías.

Por el tiempo empleado en su aplicación, el alto costo para entrenar a los especialistas y observadores, el lugar y materiales necesarios para su aplicación, se ha dicho que es un excelente sistema de selección cuyo uso ha sido limitado a las empresas transnacionales y a los consorcios de gran tamaño.

### **2.8.2 El sistema de evaluación “Cleaver”**

Por su importancia y por ser un sistema ampliamente utilizado dentro de los departamentos de reclutamiento y selección de personal de diversas organizaciones, se eligió detallar los antecedentes, el contenido y la forma de aplicar este sistema de selección de personal.

## a) Antecedentes

La prueba, que fue desarrollada por la compañía J. P. Cleaver en la Universidad de Princeton en Nueva Jersey, representa una alternativa para la medición de las habilidades de los individuos. Esta compañía basó sus investigaciones en la teoría de Marston acerca de los ambientes antagónicos y los ambientes favorables para el desarrollo del sujeto. En dicha teoría un ambiente favorable es aquel que permite el pleno desarrollo de las potencialidades de la persona, mientras que un ambiente desfavorable es aquel que las limita.

### Modelo de conducta (William Marston)

#### Respuesta activa

<b><i>Drive</i></b>  <i>Empuje:</i> para cumplir con las metas a pesar de la oposición	<b><i>Influence</i></b>  <i>Influencia:</i> para lograr que las personas actúen positivamente
<b><i>Compliment</i></b>  <i>Cumplimiento:</i> de las reglas para evitar errores	<b><i>Stability</i></b>  <i>Estabilidad:</i> para lograr un desempeño uniforme

#### Respuesta pasiva

Explicación de los ejes:

1. *Empuje*: respuesta activa al ambiente antagónico.
2. *Influencia*: respuesta activa al ambiente favorable.
3. *Estabilidad*: respuesta pasiva al ambiente favorable.
4. *Cumplimiento*: respuesta pasiva al ambiente antagónico.

## **b) Aplicación, duración y ventajas**

### **Cómo aplicar el sistema**

- Se debe aplicar cara a cara con el candidato.
- Debe ser aplicado por un profesionalista entrenado para este fin.
- Sólo se pueden aclarar dudas a los participantes.
- No se permite el uso de diccionarios.
- Los resultados deben archivarlos confidencialmente.
- Al candidato se le debe realimentar oportunamente.
- El resultado de los perfiles debe ser entregado en un lenguaje claro y comprensible, libre de tecnicismos que permitan a los no conocedores del tema entender e interpretar fácilmente los resultados.

### **Duración**

La aplicación de esta prueba es simple y sólo se requieren 25" en promedio para su realización. Las instrucciones son sencillas y se utilizan formatos especialmente adquiridos para este fin. Es necesario aclarar que para la aplicación de la prueba es necesario su adquisición en tiendas y librerías especializadas y que sea manejada por una persona encargada del departamento de recursos humanos específicamente entrenada en la aplicación del sistema.

## Ventajas de su aplicación

Entre las ventajas principales que se obtienen a través de esta prueba tenemos:

- Apoya a las personas en el entendimiento de su propio estilo de comportamiento y el de los demás.
- Mejora los indicadores en el proceso de selección de personal.
- Mejora las habilidades de comunicación y de interacción entre jefe y subordinado.
- Apoya —mediante la información obtenida a través de su aplicación— las decisiones que comúnmente se toman sobre la evaluación de desempeño, la capacitación y el desarrollo del personal.

## c) Contenido

La prueba consiste en dos subpruebas:

1) La prueba de *factor humano* se aplica al jefe inmediato del candidato o aspirante a contratación o promoción de puesto. En esta prueba se evalúan 21 aspectos diferentes relacionados con el trabajo, como resultado se obtiene el perfil que el jefe inmediato desea del candidato.

2) La prueba de *autodescripción* es contestada por el candidato, en ella se le pide que escoja entre una serie de palabras, esto es cuáles son las que más lo definen como persona. De esta prueba se obtienen tres gráficas que corresponden a:

- *La conducta total.* Representa la conducta predominante en la actuación diaria del sujeto.
- *La motivación.* Representa la conducta que al sujeto le gustaría tener, específicamente hacia donde dirige sus esfuerzos para alcanzar esa conducta.
- *Las limitaciones.* Esta gráfica permite identificar las posibles limitaciones que presentará un sujeto al enfrentarse

a situaciones de estrés o a ambientes antagónicos y desfavorables para su conducta.

Mediante la aplicación de esta prueba es posible obtener perfiles que la prueba denomina como perfiles típicos, entre ellos se encuentran:

- Iniciador
- Autocrático
- Administrador (organizador)
- Implementador
- Coordinador
- Desarrollador de equipos
- Estilo liberal
- Consejero
- Investigador
- Contador
- Especialista
- Adaptable
- Diplomático
- Documentador
- Creador
- Solucionador

Al aplicar la prueba es de esperar que el sujeto posea cualquiera de los perfiles descritos con anterioridad.

## **2.9 El estudio socioeconómico**

La encuesta socioeconómica puede ser realizada por personal interno entrenado para este fin, o bien mediante la contratación de una agencia especializada en este tipo de estudios. Esta parte del proceso de selección tiene como finalidad comprobar los datos asentados por el candidato en su solicitud de empleo; para esto, regularmente, se ocupa un formato en donde el sujeto indica su domicilio, personas con las que vive, condiciones de la vivienda, datos de aportación económica de los integrantes de la familia, principales ocupaciones e interacción familiar, así como los

trabajos donde anteriormente laboró con los respectivos domicilios, puestos ocupados, nombre del jefe inmediato y motivo de separación. Un especialista en este tipo de estudios acude a su domicilio y a sus trabajos anteriores para verificar los datos asentados en el formato de encuesta.

## 2.10 La entrevista de selección

La entrevista de selección de personal se debe realizar por una persona entrenada, algunos autores la definen así:

"La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con una finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes".<sup>24</sup>

La entrevista de selección de personal es una de las partes más importantes del proceso de selección, para realizarla se requiere, en la mayor parte de las veces un entrenamiento teórico y práctico para mejorar la efectividad de la entrevista; su finalidad principal es predecir el desempeño del candidato, por lo que su efectividad será principalmente detectada en el desempeño futuro del trabajador. Para minimizar los errores derivados de una mala contratación, la entrevista deberá ser efectuada tomando como base las siguientes recomendaciones:

- Establecer una apertura.

De la forma de recibir al candidato puede depender el clima del resto de la entrevista. Es necesario recibir al candidato con frases amables acompañándolo a su asiento, tal vez hablando de asuntos no relacionados con la entrevista, como el clima o lo fácil o difícil que fue para el candidato llegar al lugar de la entrevista.

---

<sup>24</sup> Grados Espinoza, Jaime, *Inducción, reclutamiento y selección*, México: El Manual Moderno, 1988. P. 186.

- Establecer un *rapport* adecuado.

Se define como una corriente de simpatía que se genera entre el entrevistador y el entrevistado; tiene como finalidad reducir la ansiedad del candidato, crear un clima de confianza, manejar con naturalidad la entrevista y ser espontáneo en su desarrollo. Para que el *rapport* sea efectivo se deben establecer dos condiciones:

*Acercamiento.*

Es la cercanía física y mental que se establece entre los dos involucrados, puede ser disminuida mediante el tuteo de la persona si el candidato lo permite y la distancia física que exista entre las dos personas, siempre y cuando no incomode, sino que facilite este acercamiento.

*Empatía.*

Es la capacidad de "ponerse en los zapatos de la otra persona", o de ubicarse y tratar de sentir lo que siente la otra persona con la finalidad de tratar a los demás como nos gustaría que nos trataran a nosotros.

- Desarrollo.

Parte de la entrevista en donde se puede obtener la información más importante sobre el candidato, aquí las preguntas se elaboran en forma directa.

- Cima.

Es el punto principal de la entrevista y permite al entrevistador obtener información más personal sobre el entrevistado; esta parte tiene como propósito que el candidato sea más participativo y se exprese en sus respuestas.

- Cierre.

Permite al entrevistador anunciar que el término de la entrevista está próximo y que cualquier dato relevante que el entrevistado quiera aportar puede ser explicado en este momento.



## **Tipos de entrevista de selección**

Existen diferentes tipos de entrevista de selección, las más conocidas son:

- **Entrevista directa.** Está dirigida a áreas específicas que se pretenden explorar y se realiza mediante una guía previa realizada por el entrevistador.
- **Entrevista indirecta.** Las preguntas en este tipo de entrevista son abiertas e indefinidas y tienen como finalidad permitir al entrevistado que abunde en el tema que se pretende explorar.
- **Entrevista mixta.** Es una mezcla de las dos anteriores, el entrevistador inicia con preguntas cerradas y conforme va incrementándose la confianza y mejora el clima de la entrevista, se formulan preguntas abiertas para profundizar en ciertos temas de interés para el entrevistador.

### **2.11 El examen médico**

En algunas ocasiones el examen médico sirve para descartar candidatos en el proceso de selección, desafortunadamente muchas empresas no cuidan este aspecto. Esto ocasiona que, muchas veces, la empresa invierta sumas considerables en incapacidades parciales y permanentes de algún trabajador, lo que se evitaría si las enfermedades que las producen se detectaran a tiempo.

## 2.12 La integración del reporte de selección de personal

El ejecutivo encargado de la selección de personal tiene la obligación de presentar un reporte en donde se resuman los datos obtenidos de todo el proceso anteriormente descrito. En el reporte el encargado de elaborarlo deberá incluir una apreciación personal en donde —fundamentado en los resultados— recomiende o no la contratación del candidato. En la elaboración del reporte psicológico, el especialista en recursos humanos deberá tomar en cuenta que este reporte debe contener los resultados de las pruebas aplicadas y que el destinatario final de este reporte será el jefe inmediato o director de la compañía donde existe la vacante; asimismo, nunca debe perder de vista que en la mayoría de los casos el lector final no posee un grado de conocimiento, ni es egresado de la misma especialidad que el que elaboró el reporte; por ello, éste deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Redactarse en lenguaje claro y comprensible.
- Evitar el uso de tecnicismos y encontrar la palabra equivalente que exprese claramente el sentido del resultado de las pruebas.
- Ser breve.
- Consistente y objetivo.
- Redactarse en términos impersonales, evitando el personalizar los resultados, por ejemplo: "yo creo que".
- Elaborarse diferenciando cada una de las características que miden las pruebas psicométricas de tal forma que no se mezclen características de personalidad y de inteligencia en los mismos párrafos.
- Evitar el uso de cifras que sean incomprensibles para el lector como: "posee un C.I. De 120", esto al lector no le explicaría nada, salvo si conociese los rangos aceptados para medir la inteligencia; en su lugar deberá explicar: "posee capacidad para resolver problemas de mediana complejidad", lo que sería más claro para el usuario del reporte.

- Cada reporte deberá contener nombre, fecha de elaboración y puesto del candidato, así como nombre, puesto y firma del evaluador.
- La presentación y contenido del reporte debe ser cuidadosamente revisada dado que esto refleja la propia personalidad y profesionalismo del que lo elabora.

## **2.13 La decisión final de contratación**

La decisión final sobre la contratación del candidato recae, dependiendo de la empresa, en el jefe inmediato de la vacante que ocupara el candidato, o en el dueño de la empresa, dependiendo del tamaño de esta.

## **3. La contratación**

Una vez tomada la decisión el departamento de recursos humanos o de personal estarán en la posibilidad de contratar al candidato de acuerdo con el procedimiento de contratación fijado por la empresa. A continuación se presentan los requisitos básicos que deberá contener un contrato.

- **Contrato.**

Se divide en cuatro partes: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas que son de dos tipos: legales y administrativas y por último, la firma de los contratos.

- **Afiliación al Seguro Social.**

En un plazo no mayor de cinco días (tiene su origen en lo dispuesto por la ley del IMSS).

- **Infonavit.**

El patrón tiene la obligación de inscribirse e inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas.

- **Sindicato.**

En muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato.

- **Registros.**

El número y diseño de registros de personal debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización.

- **Expediente.**

Se integrará con todos aquellos documentos que formen parte del historial del trabajador en la organización (solicitud de empleo, copia del contrato, avisos de alta al sindicato, al seguro social, registro federal de causantes, modificaciones de salario, calificación de méritos, castigos).

#### **4. La inducción**

Su objetivo es dar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas y políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello pueda afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección quedaría inconcluso si se descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta permanente en la memoria. Es por ello, que independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por primera vez las actividades de una organización, los individuos exacerbaban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte, que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que se realice, sin embargo, la mayoría de los planes contiene información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de Bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

**SEGUNDA PARTE: EL CASO DE LA  
SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE EN  
LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

## NOTA PRELIMINAR

El caso que analizamos tiene lugar en una institución educativa *sui generis*: se trata de una Facultad de enorme magnitud, tanto así que su tamaño, medido por el número de alumnos, profesores y por la magnitud de sus instalaciones, es similar o incluso más grande que el de muchas universidades importantes del primer mundo. Ello por supuesto tiene relación con el hecho de que dicha Facultad forma parte de la que quizás es la universidad más grande del mundo: la UNAM.

La magnitud, y la complejidad que tienen la Facultad y la Universidad en la que se da la problemática de selección de personal que analizamos son factores condicionantes de ésta que tienen que ser tomados en cuenta en el presente trabajo. Consecuentemente, resulta indispensable presentar, al menos en forma somera, algunos antecedentes de la Universidad y de la Facultad de nuestro caso que nos permitan ubicar en su contexto la problemática a estudiar.

Cabe mencionar que los datos que se mencionan a continuación correspondientes a la UNAM y a la Facultad de Contaduría y Administración fueron capturados a noviembre de 1998 y que después de un largo periodo de paro y de reanudación de actividades, los datos deben haber sufrido modificaciones; sin embargo, son presentados sólo como referencia para concientizar sobre la magnitud e importancia de la organización educativa, pero no forman parte de ningún calculo estadístico ni numérico dado que este caso se limita al análisis del proceso de reclutamiento y selección de una sola de sus facultades.

## CAPÍTULO I

### LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: LA UNAM.

Esta institución tiene diversas escuelas y facultades, entre las que se ubica la Facultad de Contaduría y Administración (FCA), la cual ofrece a los estudiantes las licenciaturas de contaduría, administración e informática.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) — que fue fundada en 1551 y es considerada una de las más importantes de América Latina— cuenta con una Junta de Gobierno, integrada por notables universitarios y una figura denominada Patronato.

Por otra parte, la institución cuenta con 9000 000 de m<sup>2</sup>, con una comunidad activa de aproximadamente 300 000 personas, de las cuales 270 000 son estudiantes, 114 000 pertenecen al sistema de bachillerato, 137 000 están inscritos en un nivel de licenciatura y aproximadamente 13 000 cursan un posgrado. El personal docente y de investigación —alrededor de 28 000— está formado por profesores, investigadores, técnicos, académicos, ayudantes de profesor e investigadores. Las labores de investigación científica, tecnológica y humanística son realizadas por cerca de 3000 investigadores y técnicos académicos, esto representa más de la mitad de toda la investigación que se efectúa en el país; asimismo, cuenta con personal de apoyo que asciende a alrededor de 26 000 personas. La UNAM, como ya se señaló, también atiende alumnos de bachillerato, para ello cuenta con nueve planteles de la Escuela Nacional Preparatoria, cinco del Colegio de Ciencias y Humanidades. Sus estudios de licenciatura



incluyen sesenta y siete carreras que pueden ser cursadas en quince facultades y siete escuelas nacionales; los estudios de posgrado contienen tres grados jerárquicos: especialización, maestría y doctorado. Cuenta con carreras técnicas que se estudian en la Escuela Nacional de Música, de Enfermería de Artes Plásticas y de estudios profesionales; además de tres campus externos.

Esta institución posee también cinco unidades multidisciplinarias, con centros de extensión universitaria, dos de ellos en el extranjero. Tiene un área construida de aproximadamente 1,700,000 m<sup>2</sup>, tanto en el Distrito Federal, como en diversos estados de la República Mexicana, así como en Estados Unidos y Canadá. Dentro de esta área de construcción se localizan 997 edificios de los que el 86% están destinados a la enseñanza. Asimismo, cuenta con 164 bibliotecas que albergan más de 4,000,000 de libros, 19 librerías, 2 buques oceanográficos, 2 plataformas oceanográficas, 28 clínicas odontológicas, dos jardines botánicos, una supercomputadora, más de 15,000 computadoras y estaciones de trabajo, más de 150 centros de cómputo, más de 200 redes locales, 24 comedores, 35 cafeterías, 146 hectáreas de reserva ecológica, 2 estadios, un estación de bomberos, 2 observatorios astronómicos, una radio difusora, una productora de televisión, tres ranchos, siete albercas, e instalaciones para la práctica de más de 39 deportes y tres tiendas de autoservicio.

En cuanto a bienes artísticos y culturales, la institución custodia 172 incunables. Esto es, ediciones realizadas durante los primeros años de la imprenta en el siglo XV, 18 edificios históricos entre los que se encuentran: el antiguo Colegio de San Idelfonso, el Palacio de Minería y el Museo de San Carlos; posee también un patrimonio cultural que incluye 152 murales, 50 vitrales, 800 esculturas, 190 obras gráficas: grabados, dibujos, mapas y fotografías. De igual

forma tiene 28 salas de exposición, 2 salas de conciertos, 7 teatros, 9 imprentas, 3 acuarios y 13 museos que abarcan áreas como divulgación de la ciencia, arte contemporáneo, zoología, paleontología, geología, medicina y anatomía, entre otras.

Como misión la UNAM tiene tres compromisos básicos que son: la formación de profesionales y técnicos altamente calificados, capaces de proponer soluciones a los diversos problemas que enfrenta la sociedad; realizar investigación básica y aplicada, principalmente acerca de los problemas nacionales; y difundir los beneficios de la cultura. Su reconocimiento académico ha traspasado fronteras, por ello desde su origen ha sido albergue de distintas razas y nacionalidades.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Rocha, Ricardo. *La grandeza de la UNAM*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1998. Video.

## **CAPÍTULO II**

### **LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

#### **1. Antecedentes**

En 1929 se integró a la UNAM la vieja Escuela Superior de Comercio y Administración, instancia que junto con la Escuela Superior de Administración Pública era depositaria de la experiencia en materia de educación contable y administrativa desde la Colonia en México.

Con 68 años de existencia formal en el seno de esta institución, la actual Facultad de Contaduría y Administración (FCA) constituye una de las entidades académicas de mayor tradición en la formación de los profesionales de las ciencias contables y administrativas del país. Su liderazgo en este terreno la llevó a impulsar en 1959 la creación de la Asociación de Facultades y Escuelas de Comercio, Contabilidad y Administración de la República Mexicana (AFECCARM), la cual en 1972 se transforma en Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), instancia interinstitucional en la que se han establecido importantes directrices académicas, y cuya dirección ha recaído siempre, por elección, en nuestra Facultad.

Hoy en día la FCA es la entidad de docencia más grande de toda la UNAM. En su seno se forman alrededor de 16,000 estudiantes, 94% en su ciclo profesional y 6% en su ciclo de posgrado, que representan el 11% de toda la matrícula de pregrado y posgrado de esta institución. Desde 1929 sus planes de estudio han sido objeto de diversas reformas — más de diez— en las que se han atendido tanto los objetivos

de formación como los contenidos, sus estructuras y los métodos de enseñanza. La última reforma data de 1993 para las carreras profesionales y de 1994 para los posgrados.<sup>26</sup>

## **2. Planta docente.**

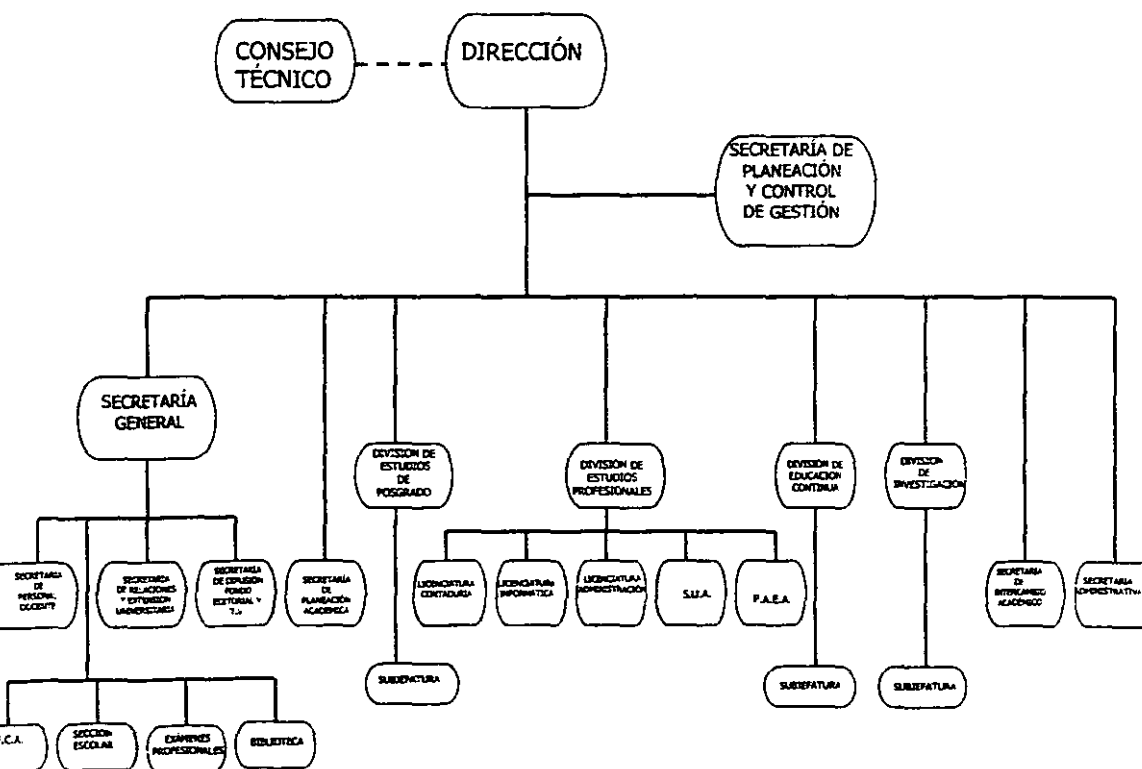
La Facultad cuenta con una planta docente de más de 1300 profesores, la cual incluye maestros de tiempo completo, medio tiempo y de asignatura, provenientes de diversas profesiones, aunque con un claro predominio de contadores públicos y licenciados en administración. Entre los profesionales que más colaboran en la formación de nuestros egresados, además de las dos licenciaturas mencionadas, se encuentran abogados, economistas, psicólogos, ingenieros industriales, sociólogos, licenciados en informática y matemáticos.

---

<sup>26</sup> UNAM. *Reporte Institucional 1997*. México, Facultad de Contaduría y Administración-Secretaría de Planeación, 1997. p. 1.

### 3. Estructura organizacional.

La Facultad de Contaduría y Administración cuenta a la fecha de realizado este estudio (noviembre de 1999) con un Director, una Secretaría General, de la cual dependen tres Secretarías: la de Personal Docente, la de Relaciones y la de Difusión, cuatro departamentos: Centro de Informática (Cifca), Sección escolar, Exámenes profesionales y la Biblioteca. Existen cuatro Divisiones; la División de Estudios de Posgrado, la División de Estudios Profesionales, la División de Investigación y la División de Educación Continua. Existen además dos Secretarías: la Secretaria de Intercambio Académico y la Secretaria Administrativa. Los departamentos que dependen de ellos se detallan en el organigrama presentado a continuación.



## CAPÍTULO III

### LA SECRETARÍA DE PERSONAL DOCENTE

En este capítulo se abordarán los antecedentes de la Secretaría de Personal Docente a la cual pertenece el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente (DRSPD); se mostrará el organigrama actual con el cuál viene funcionando la Secretaría y las funciones generales de cada uno de los departamentos que la conforman.

## **ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA**

#### 1. Antecedentes

En 1993 un nuevo periodo inicia para esta secretaria estableciendo el siguiente objetivo:

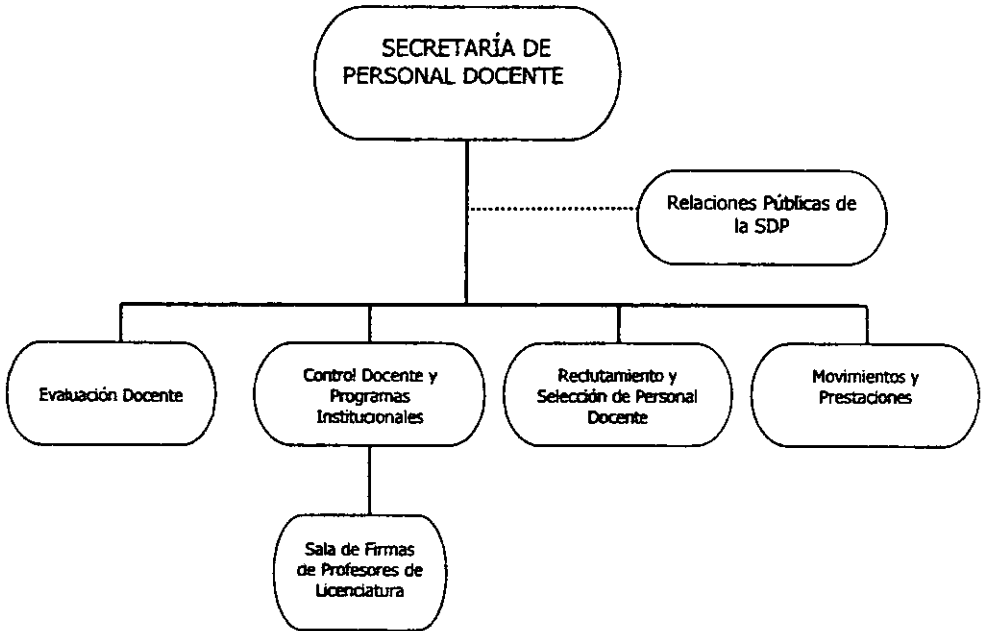
“Reorganizar el proceso de empleo de profesores de licenciatura en la Facultad de Contaduría y Administración, así como establecer un sistema de personal que mantenga un clima laboral docente de calidad y competitividad universitaria”

En febrero de 1994 se planea y organiza el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente (DRSPD), y en marzo del mismo año queda integrado con las siguientes funciones:

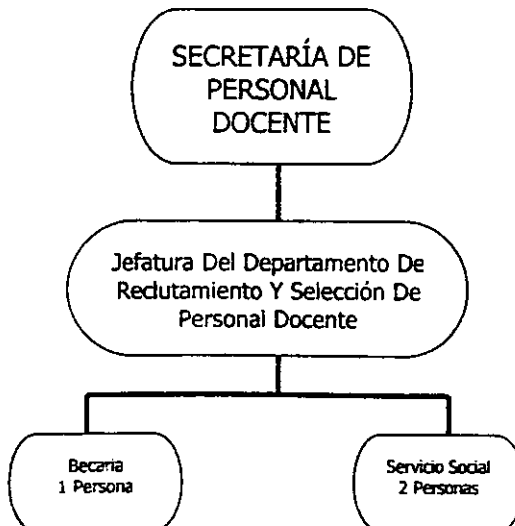
- Controlar el ingreso del personal docente.
- Integrar un banco de datos del personal docente de la Facultad.
- Atender las necesidades de personal docente de los diferentes departamentos académicos.
- Recabar la documentación necesaria para el ingreso formal de personal docente.
- Manejar la documentación de personal docente de nuevo ingreso y extranjeros.

## 2. Estructura organizacional

### a. Secretaría de Personal Docente



### b. Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente.



### **3. Funciones, procedimientos, políticas y formatos vigentes.**

Para conocer dentro de la organización cuál es la situación que prevalece con respecto a la selección de personal docente es necesario conocer en que forma se da el proceso de selección de personal y cuáles son los objetivos, las políticas, los procedimientos y los formatos vigentes en el departamento analizado, para que de este análisis se desprendan las recomendaciones y se establezcan —tomando en cuenta el análisis documental y la revisión del marco teórico— cuáles serían los objetivos, políticas, y procedimientos propuestos para optimar la función del Departamento de Selección de Personal Docente.

A continuación se presentan dichos elementos de la selección de personal, con excepción de los formatos, que se incluyen en la sección de anexos, y formatos, al final del trabajo.



## CUADRO 1

### Departamento de Reclutamiento, Selección, Formación y Actualización de Personal Docente

#### Funciones del jefe del departamento

1. Planear actividades inherentes al departamento.
2. Coordinar las evaluaciones de los candidatos a profesor.
3. Aplicar la evaluación del perfil de la personalidad (psicológica) del candidato.
4. Entablar comunicación con los jefes de división y jefes de departamento académico para coordinar el ingreso de nuevos profesores.
5. Seleccionar candidatos para profesores de nuevo ingreso.
6. Tomar decisiones respecto al ingreso de nuevos profesores.
7. Coordinar la recepción de documentación de profesores de nuevo ingreso.
8. Coordinar el banco de profesores.
9. Orientar, registrar y entrevistar a los candidatos a profesor.
10. Coordinar documentación.
11. Proponer temas y/o cursos de formación.
12. Evaluar las actividades y organización del departamento con el fin de agilizar los procedimientos.

## CUADRO 2

### Departamento de Reclutamiento, Selección, Formación y Actualización de Personal Docente

#### Funciones del área de selección de candidatos

1. Apoyar la planeación de actividades de este departamento.
2. Proporcionar información sobre los requisitos de ingreso a la planta de profesores.
3. Orientar, registrar y entrevistar a los candidatos a profesor.
4. Realizar la evaluación curricular de los candidatos a profesor.
5. Apoyar en la selección de candidatos a profesor.
6. Integrar el banco de candidatos a profesores.
7. Apoyar en la recepción y manejo de la documentación de profesores de nuevo ingreso y de profesores extranjeros.
8. Coordinar los reportes estadísticos del departamento.
9. Elaborar propuestas para manejo y control de información (formatos).
10. Evaluar conocimientos didácticos.
11. Diseño de formatos que agilicen los procedimientos.

### **CUADRO 3**

#### **Departamento de Reclutamiento, Selección, Formación y Actualización de Personal Docente**

#### **Funciones de los servidores sociales en el área de selección de candidatos**

1. Proporcionar información general sobre requisitos y procedimientos de ingreso a la planta docente.
2. Apoyar con el registro de profesores de nuevo ingreso.
3. Apoyar con la recepción de documentos de profesores.
4. Apoyar con el registro de los resultados de las evaluaciones de los candidatos a profesor.
5. Apoyar con la elaboración de las estadísticas de registros de profesores de nuevo ingreso.
6. Apoyar con actividades de mecanografía y de archivo.
7. Facilitar el envío de documentación a las diferentes áreas.

## CUADRO 4

### Departamento de Reclutamiento, Selección, Formación y Actualización de Personal Docente

#### Procedimientos del departamento

Los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento de reclutamiento y selección de personal docente son:

1. Procedimiento de reclutamiento.
2. Procedimiento de selección.
3. Procedimiento de recepción de documentos.

Procedimiento de reclutamiento:

Objetivo:

Buscar y atraer posibles candidatos para satisfacer la demanda de profesores que requieran los diferentes departamentos académicos.

Procedimientos de selección:

Objetivo:

Analizar las habilidades y capacidades del candidato a profesor, a fin de decidir sobre bases objetivas quiénes tienen mayor potencial para el desempeño docente y posibilidades de un desarrollo futuro. Todo ello con el fin de apoyar el trabajo de los departamentos académicos.

Procedimiento de recepción de documentos:

Objetivo:

Obtener la documentación completa por parte del nuevo profesor para agilizar su ingreso formal a la Facultad.

## CUADRO 5

### Departamento de Reclutamiento, Selección, Formación y Actualización de Personal Docente

#### Políticas de los procedimientos

##### Procedimiento de reclutamiento.

###### Políticas:

El candidato a profesor deberá cubrir lo siguiente:

- Tener título superior al de bachiller. Con licenciatura del área de la materia que se vaya a impartir.
- Tener promedio mínimo de 8 en los estudios de licenciatura.
- Demostrar aptitud para la docencia.
- Tener experiencia en el área laboral de dos años o más (comprobar lo anterior).
- Dominar programas de cómputo en caso de que la asignatura así lo requiera.

##### Procedimientos de selección.

###### Políticas:

- Todos los aspirantes deberán tener las mismas posibilidades de ser seleccionados como profesores de nuevo ingreso.
- Todos los aspirantes deberán tener una entrevista en este departamento para ser seleccionados.
- No se evaluará a ningún aspirante que no haya presentado la documentación completa (solicitud de ingreso, curriculum vitae y carta de motivos).
- Se seleccionará solamente a aquellos candidatos cuyo perfil cubra satisfactoriamente los requisitos de cada asignatura.
- Los aspirantes mejor evaluados tendrán prioridad de asignación de grupo.

##### Procedimientos de recepción de documentos.

###### Políticas:

- No se recibe documentación incompleta.
- Ningún profesor deberá presentarse a impartir su clase, sin haber acudido antes del inicio del semestre al DRSPD.
- El profesor que no entregue la documentación oficial en forma oportuna puede causar baja o no ser recontratado en semestres posteriores.

## CUADRO 6

### Departamento de Reclutamiento, Selección, Formación y Actualización de Personal Docente

#### Procedimiento de reclutamiento

Responsable	Descripción de actividades	Formato
DRSPD	Información general sobre requisitos y procedimientos de ingreso.	Folleto informativo
Aspirante a profesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El aspirante acude personalmente a solicitar información para ingresar como profesor.</li> </ul>	
DRSPD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al aspirante a profesor se le entrega una hoja de registro que deberá ser llenada en ese mismo momento.</li> <li>- Se abre un registro con número del candidato el cual incluye los siguientes datos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre,</li> <li>- Nivel de estudio, universidad y generación,</li> <li>- Asignatura que desea impartir,</li> <li>- Experiencia docente,</li> <li>- Experiencia laboral,</li> <li>- Teléfono y</li> <li>- R.F.C.</li> </ul> </li> </ul> <p>Se elabora una tarjeta con su nombre y número y se integra al fichero del semestre correspondiente</p>	<p>Hoja de registro</p> <p>Libreta de registro</p>

DRSPD y aspirante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se proporciona una solicitud de ingreso acompañada de un folleto que incluye información general del procedimiento de ingreso, se asigna fecha de entrevista, evaluación y entrega de los siguientes documentos:</li> <li>* Solicitud de ingreso (dos copias),</li> <li>* Copia del historial académico,</li> <li>* Curriculum vitae y</li> <li>* Carta de motivos.</li> </ul>	Solicitud de ingreso y folleto informativo.
Aspirante y DRSPD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El candidato entrega la solicitud y los documentos.</li> <li>- Realiza entrevista y aplica exámenes de selección.</li> </ul> <p>(se inicia el procedimiento de selección).</p>	Se abre expediente.

El candidato a la docencia en la FCA deberá cubrir con los siguientes requisitos:

### **Cuadro 7**

#### **Requisitos del candidato**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de licenciatura.</li> <li>- Promedio mínimo de ocho en los estudios de licenciatura.</li> <li>- Interés hacia la docencia.</li> <li>- Buena presentación.</li> <li>- Experiencia profesional, mínima 2 años.</li> <li>- Conocimientos sobre la asignatura que se pretende impartir.</li> <li>- Dominio del idioma español en sus formas oral y escrita.</li> <li>- Conocimiento de los valores universitarios.</li> </ul> |
|--|

## CUADRO 8

Departamento de Reclutamiento, Selección,  
Formación y Actualización de Personal Docente

### EJES E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

**El procedimiento de selección está integrado por los siguientes ejes de evaluación:**

- Vocación e interés hacia la docencia.
- Experiencia y productividad académica.
- Valores universitarios.

**Estos ejes son evaluados a partir de diferentes instrumentos como son:**

- Entrevista de selección.
- Evaluación curricular.
- Test *Cleaver* (estilo de trabajo).
- Test *Machover* (dibujo de la familia).
- Cuestionario de datos personales.
- Cuestionario de exploración de conocimientos didácticos.
- Cuestionario abierto de detección de conocimientos sobre valores de la UNAM.
- Evaluación de conocimientos específicos sobre la asignatura a cargo del departamento académico.



## CUADRO 9

### Departamento de Reclutamiento, Selección, Formación y Actualización de Personal Docente

#### Procedimiento de selección

Responsable	Descripción de actividades	Formato
DRSPD y aspirante	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se entrega al aspirante los instrumentos de evaluación ya mencionados, dándole las instrucciones correspondientes.</li><li>- Se instala al candidato en el área de evaluación.</li><li>- Al término de la evaluación el candidato entrega los formatos y se le indica que posteriormente este departamento le llamará para informarle respecto a sus resultados.</li></ul>	Formatos de evaluación
DRSPD	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se integra el expediente y se interpretan los instrumentos de evaluación y los resultados se resumen utilizando.</li></ul>	Formatos

Responsable	Descripción de actividades	Formato
DRSPD	<p>Los formatos correspondientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gráfica del perfil del candidato (<i>Cleaver</i>).</li> <li>- Formato de evaluación de aspectos didácticos.</li> <li>- Hoja de resumen de las evaluaciones del candidato.</li> </ul> <p>Si los resultados de los diferentes instrumentos de evaluación son acordes al perfil requerido se integran los datos del candidato al banco de profesores, y se envían al coordinador del área académica para su evaluación de conocimientos específicos sobre la asignatura.</p>	Banco de profesores
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando los resultados definen al candidato como no apto, sus datos son archivados en la carpeta correspondiente.</li> </ul>	Carpeta
DRSPD, Divisiones y Coordinaciones Académicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los datos del banco de candidatos son enviados a cada una de las Divisiones y Coordinaciones Académicas a manera de boletín semestral.</li> </ul>	Boletín semestral
Coordinaciones académicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando se requiere cubrir una vacante en la plantilla de profesores, el jefe del departamento académico comunica al DRSPD el nombre, horario y asignatura de la persona que está tomando en cuenta para integrarla en su coordinación.</li> </ul>	Oficio de integración del candidato
DRSPD y el nuevo profesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El DRSPD notifica al candidato que se le ha asignado un grupo y le pide se presente para recoger los formatos de ingreso oficial a la Facultad.</li> </ul>	

## CUADRO 10

### Departamento de Reclutamiento, Selección, Formación y Actualización de Personal Docente

#### Procedimiento de recepción de documentos

Responsable	Descripción de actividades	Formato
DRSPD y el nuevo profesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al ser aceptado el candidato como profesor por el departamento académico, éste es remitido al DRSPD para iniciar su trámite de ingreso formal a la Facultad. Este departamento le entrega los formatos de ingreso y se le indica cuáles son los documentos que deben acompañar a los formatos, además se le informa el periodo durante el cuál deberá entregarlos.</li> </ul>	<p>Formato UNAM, solicitud de ingreso, acta de nacimiento en original con dos copias, formato póliza de seguro, formato de datos personales y formato para credencial.</p>
DRSPD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se anota la fecha de trámite en el sobre de registro.</li> </ul>	<p>Sobre de registro</p>
DRSPD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando entrega el nuevo profesor sus formatos y documentación se revisan y se certifican las copias fotostáticas del acta de nacimiento, el título profesional y la cédula profesional. Se le entrega una copia de recibido y una parte de la documentación se canaliza al departamento de nombramientos, y otra al archivo de la facultad.</li> </ul>	
DRSPD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El DRSPD elabora una estadística de profesores de nuevo ingreso por cada departamento académico.</li> </ul>	
DRSPD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se da seguimiento al nuevo profesor.</li> </ul>	

## CUADRO 11

### Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente

#### Formatos utilizados en el departamento

**Nombre del formato:** Hoja de registro del candidato a profesor (FORMATO 1).

**Objetivo:** Obtener la información mínima necesaria para iniciar el trámite de registro del aspirante a profesor.

**Formulación:** El aspirante a profesor.

**Nombre del formato:** Solicitud de ingreso (FORMATO 2).

**Objetivo:** Obtener del candidato la información necesaria con respecto a la asignatura que desea impartir, los horarios disponibles, su nivel de estudio, preparación didáctica, experiencia docente, aportaciones y distinciones académicas y experiencia profesional. Con esta información se pretende realizar una parte de la evaluación curriculum y obtener información para el momento de la entrevista.

**Formulación:** Original y dos copias, el original se manda al archivo, una copia se manda al departamento académico correspondiente y una copia se queda en DRSPD.

**Responsable de su llenado:** El candidato a profesor.

**Nombre del formato:** Hoja de resumen del candidato (FORMATO 3).

**Objetivo:** Tener en un concentrado los datos más importantes del candidato como asignatura solicitada, horario, estudios, experiencia laboral y experiencia docente.

**Distribución:** Uso interno del DRSPD.

**Formulación:** Original y copia, la copia se manda al departamento académico correspondiente, y el original se archiva en el DRSPD.

**Responsable de su llenado:** El DRSPD.

## CUADRO 12

### Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente

#### Formatos utilizados en el departamento

**Nombre del formato:** Resumen de evaluación curriculum del candidato (FORMATO 4).

**Objetivo:** Evaluar al candidato en los factores de trayectoria académica, trayectoria laboral, trayectoria docente y evaluaciones diagnósticas. Esta forma se llena utilizando la tabla de evaluación de factores.

**Formulación:** En original, éste se archiva en el DRSPD.

**Responsable de su llenado:** El jefe de departamento o el personal de apoyo académico – administrativo.

**Nombre del formato:** Evaluación del candidato a profesor por el jefe de departamento académico (FORMATO 5).

**Objetivo:** Obtener información respecto a la forma de evaluación de los candidatos por parte del jefe de departamento académico. Ésta se encuentra integrada por cuatro factores:

1. Conocimiento teórico de la asignatura.
2. Conocimiento práctico de la asignatura.
3. Presentación.
4. Desenvolvimiento y seguridad personal.

**Formulación:** En original, éste se archiva en el DRSPD.

**Responsable de su llenado:** El jefe de departamento académico.

## CUADRO 13

### Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente

#### Formatos utilizados en el departamento

**Nombre del formato:** Formato UNAM (FORMATO 6).

**Objetivo:** Formalizar el ingreso del nuevo profesor, tener un registro de la documentación entregada por el candidato, identificar la asignatura a impartir.

**Formulación:** En original y tres copias, una copia se le entrega al profesor, otra se manda al archivo y otra la retiene el DRSPD, el original se manda al departamento de nombramientos.

**Responsable de su llenado:** El DRSPD.

**Nombre del formato:** Datos personales y Curriculum UNAM (FORMATO 7).

**Objetivo:** Integrar en un solo formato los datos curriculares del candidato, se canaliza a la dirección general de personal.

**Formulación:** En original y copia, la copia se manda al archivo y el original se canaliza al departamento de nombramientos.

**Responsable de su llenado:** El nuevo profesor.

## CUADRO 14

### Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente

#### Formatos utilizados en el departamento

**Nombre del formato:** Formato de expedición de credencial (FORMATO 8).

**Objetivo:** Tramitar la credencial del profesor.

**Formulación:** Original sin copia.

**Responsable de su llenado:** El nuevo profesor.

**Nombre del formato:** Datos personales (FORMATO 9).

**Objetivo:** Llevar un registro en el DRSPD en el departamento de nombramientos.

**Formulación:** En original y copia, la copia se manda al archivo y el original se canaliza al departamento de nombramientos.

**Responsable de su llenado:** El nuevo profesor.

## **CAPÍTULO IV**

### **NUEVO SISTEMA INTEGRAL PROPUESTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE**

Una vez que en el presente capítulo exponemos el análisis y las recomendaciones para mejorar la función de selección de personal docente de la Facultad de Contaduría y Administración, en el siguiente capítulo presentaremos las conclusiones finales. Adicionalmente se incluye una sección de anexos, y formatos.

#### **1. Revisión y comentarios del sistema vigente de Reclutamiento y Selección de Personal Docente**

En el capítulo tres se presentaron varios cuadros que contienen la información sobre las funciones, procedimientos, políticas y formatos vigentes en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente (DRSPS). A continuación presentaremos: 1.1 Una revisión, y 1.2 Comentarios al proceso de reclutamiento y selección de personal docente.

##### **1.1 Revisión**

Como resultado del análisis de capítulo III se detectó lo siguiente:

##### **Cuadro 1: Funciones del jefe de departamento. (Ver página 82)**

- En el punto número uno el jefe del departamento no sólo planea las actividades, sino que además las distribuye entre los subordinados y dirige y controla su realización; es decir administra el departamento.



- El documento presentado no tiene un orden lógico dado que las actividades del departamento se encuentran dispersas en todo el documento.

**Cuadro 2: Funciones del área de selección de candidatos. (Ver página 83)**

- No hay comentarios

**Cuadro 3: Funciones de los servidores sociales en el área de selección de candidatos. (Ver página 84)**

- No hay comentarios

**Cuadro 4: Procedimientos del departamento. (Ver página 85)**

- De acuerdo con las técnicas administrativas es mucho más claro y conveniente exponer cada procedimiento completo; es decir exponer el objetivo, políticas y procedimiento de un departamento antes de pasar al otro.

**Cuadro 5: Políticas de los procedimientos. (Ver página 86)**

**Procedimiento de reclutamiento**

- Lo que indican como políticas de reclutamiento no son tales, sino más bien los requisitos de selección de personal, que son normas estrictas, no flexibles. A este respecto, conviene recordar que:

“Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen.

La esencia de las políticas es la discrecionalidad”.<sup>27</sup>

- Algunos ejemplos de políticas de reclutamiento se presentan a continuación:

---

<sup>27</sup> Koonts, Harold y Wehrich, Heinz. Administración; Una perspectiva global, México: McGraw-Hill, 1998, p. 163.

Que el candidato viva cerca del lugar del trabajo.

Se requiere un candidato con facilidad para viajar.

No enviar candidatos que hayan trabajado previamente en determinadas áreas.

#### 9. Responsable y teléfonos

Indique aquí el nombre o nombres de los responsables de la selección del personal o representante del grupo de intercambio de su organización.

#### 10. Organización y dirección

Indique el nombre y dirección de su organización, así como facilidades de acceso como estaciones de metro cercanas, rutas de transporte, etc. Esto facilitará el envío de candidatos y la ubicación de la organización para beneficio del candidato.

#### 11. Fecha

Indique el mes en que elaboró el formato para que las organizaciones del grupo de intercambio conozcan la vigencia de los puestos que tiene vacantes y se les facilite la depuración de estos documentos.

#### 12. Grupo

Indique el grupo al que pertenece y en el que esta boletinando sus vacantes, esto le permitirá definir a las organizaciones de donde le están enviando los candidatos e identificar los grupos en los que esta boletinando sus vacantes, sobretodo si pertenece a otros grupos de intercambio donde participan organizaciones de otros giros o actividades.

"El departamento de reclutamiento y selección diversificará las fuentes de reclutamiento, de manera que para cada vacante se pueda recurrir a por lo menos dos fuentes".

"Cuando se recurra a otras instituciones educativas como fuente de reclutamiento sólo se emplearán instituciones de reconocido prestigio".

"Cuando se lleguen a emplear mensajes de reclutamiento en medios masivos de comunicación se tomará en cuenta la imagen de los mismos al seleccionarlos".

#### **Procedimientos de selección**

- Una política es que: "Todos los aspirantes deberán tener las mismas *posibilidades* de ser seleccionados como profesores de nuevo ingreso". Se propone que cambie a "existe igualdad de oportunidades para cualquier candidato que acuda al departamento a solicitar ocupar una vacante de docente".
- La documentación que solicitan: Solicitud de ingreso, curriculum vitae y carta de motivos, no incluye la copia del título profesional y en lugar de carta de motivos debería decir "carta exposición de motivos".

#### **Procedimientos de recepción de documentos**

- Se solicita que el profesor debe presentarse ante la DRSPD antes de iniciar su clase y no indican para qué.
- Indican que el profesor que no entregue la documentación oficial en forma oportuna puede causar baja o no ser recontratado, sin embargo ya se indicó previamente en el procedimiento de selección, que no se evaluará a ningún candidato que presente documentación incompleta, esto deja abierta la posibilidad de contratar personal sin la revisión previa de documentación y sin la evaluación psicométrica.

#### **Cuadro 6: Procedimiento de reclutamiento. (Ver página 87-88)**

- El procedimiento de reclutamiento comienza con el arribo del solicitante al departamento, lo cual es un error, ya que, según vimos en el marco teórico (capítulo II), el reclutamiento se inicia desde que empezamos a hacer

públicas nuestras necesidades de contar con candidatos para determinada vacante, ya sea que lo anunciemos al interior o al exterior de nuestra organización, con el fin de atraer candidatos. Por consiguiente, antes de la llegada de éstos debieron darse muchos pasos previos que en el presente caso no se especifican.

- Debe contar primero con la requisición de personal para diseñar su estrategia de reclutamiento.
- Se debe iniciar el reclutamiento investigando si en la cartera interna existen candidatos viables para ocupar la vacante.

#### **Cuadro 7: Requisitos del candidato. (Ver página 88)**

- Se pide "buena presentación" y aunque para puestos de ventas y de recepcionista esta característica es indispensable, en este caso, donde es más importantes el dominio de la materia y la capacidad de transmisión de conocimientos, el requisito resulta poco trascendente y representa además un juicio de valor muy subjetivo de medir.

#### **Cuadro 8: Ejes e instrumentos de evaluación. (Ver página 89)**

- En los ejes de evaluación:
  - Vocación e interés hacia la docencia
  - Experiencia y productividad académica
  - Valores universitariosFalta incluir los siguientes:
  - Personalidad y dinámica de interacción familiar
  - Conocimiento sobre la materia
  - Habilidad para la comunicación verbal y escrita

#### **Cuadro 9: Procedimiento de selección. (Ver página 90-91)**

- Existe una falta de orden en las actividades enunciadas en el procedimiento:
  - El proceso de selección debe iniciar con una presolicitud de ingreso.

- No se indica que se hace con las solicitudes que son viables de contratación, pero que no siguen el resto del procedimiento por no existir una vacante.
- Se debe entregar después la solicitud de ingreso, y citar para entrevista previa en el departamento de selección con copia de los documentos comprobatorios de escolaridad, nacimiento y laborales para cotejarlos en la entrevista.
- Si el candidato es viable se le debe informar sobre la plaza vacante, ofrecimientos de la Facultad, características del nombramiento de profesor y trámite normal de selección.
- Se debe asignar fecha de exámenes psicométricos.
- Se debe instalar al candidato en el área de evaluación antes de proporcionarle los instrumentos de evaluación.
- No se indica que exámenes debe realizar el coordinador del área durante la entrevista técnica.
- No se indica que el coordinador del área debe entregar los resultados de la evaluación concentrados en un reporte para ser integrado en el expediente de selección.
- No se realiza ninguna encuesta socioeconómica que avale los datos del candidato sobre trabajos anteriores.
- No se envía al candidato a revisión por el departamento de servicio médico, para reducir riesgos de rotación y ausentismo por incapacidades y enfermedades preexistentes.
- No indican la realización de una entrevista profunda en donde se verifiquen los datos faltantes en la entrevista de contacto.
- No se menciona la entrega de este reporte a la coordinación de área para tomar la decisión final de contratación.

**Cuadro 10: Procedimiento de recepción de documentos.  
(Ver página 92)**

- Hasta este momento el departamento certifica la entrega de documentos, cotejando los originales contra las copias, si lo realiza desde la entrevista de contacto evitaría la pérdida de tiempo en rechazar a un candidato

que ya paso por todo el proceso de selección y al final entrega documentos no válidos.

- El procedimiento no indica que se fija fecha para contratación de candidato, ni que se le informa sobre su curso de bienvenida e ingreso a la Facultad.

#### **Cuadro 11 al 14: Formatos utilizados en el departamento. (ver página 93 a 96)**

- Una relación de los formatos utilizados se encuentra en la página 157 de la sección anexos y formatos de este caso.

### **1.2 Comentarios**

Los comentarios que se presentan a continuación se realizaron siguiendo el orden lógico que consideramos el más adecuado para el proceso de reclutamiento y selección de personal. En cada uno de ellos se detallan aquellos aspectos que se detectaron al realizar el análisis del proceso que actualmente se sigue en el departamento.

#### **Elaboración del perfil**

- El perfil del docente deberá ser elaborado tomando como base los aspectos definidos anteriormente en el capítulo de evaluación docente, también se deberá analizar el formato actual de evaluación docente.

#### **El reclutamiento**

- En el proceso de reclutamiento no indican el uso de fuentes y medios de reclutamiento, aparentemente solo los candidatos que acuden son entrevistados y sometidos al proceso de reclutamiento y selección de personal. Iniciar ó integrarse a un grupo de intercambio especializado en instituciones educativas sería de gran beneficio para enriquecer las fuentes de reclutamiento.
- Es recomendable incluir el Internet como una nueva fuente de reclutamiento para contar con una fuente de candidatos y de empresas oferentes de este servicio además con esto se disminuirían los costos y el tiempo de transportación de los reclutadores.

- Es recomendable emplear la técnica de los grupos de intercambio (en el punto dos del presente capítulo se aborda esta propuesta en forma detallada).

### **La presolicitud**

- Es recomendable diseñar un formato de presolicitud dado que no existe y podría incrementarse el volumen de candidatos como consecuencia de la diversificación y mejora de las fuentes de reclutamiento. Cabe la posibilidad de que sea la hoja de registro.

### **La solicitud de empleo**

- Es necesario revisar y analizar el formato actual para mejorarlo y hacerle recomendaciones.

### **La entrevista inicial**

- Incluyen la entrevista en el proceso de reclutamiento y no como una función separada del proceso y posterior al mismo.

A continuación se presentan los datos que se recomienda explorar en esta entrevista:

- *Datos generales*

Le proporcionan una idea general al entrevistador de los datos básicos del candidato, los cuales se mencionaron anteriormente.

- *Datos escolares*

Permitirán al entrevistador cotejar los datos de la requisición con los grados obtenidos por el candidato; también son una fuente importante de la situación socioeconómica al momento en que se formó el sujeto, así como de los principales intereses y vocación que tiene para desarrollar ciertas actividades.

- *Antecedentes laborales*

En este aspecto el entrevistado debe explorar la experiencia laboral del candidato y la vinculación de la misma en relación con las asignaturas que desea impartir. Este aspecto permite explorar relaciones interpersonales

con jefes, compañeros de trabajo y en su caso con subordinados.

- **Autoconcepto**

El autoconcepto puede ser explorado por el entrevistador con preguntas directas, por ejemplo: ¿Cómo se definiría usted a sí mismo? ¿Cuáles son sus principales fortalezas? ¿Cuáles son sus principales áreas de oportunidad?.

- **Metas**

Este aspecto de la entrevista permite conocer cuales son los planes a futuro de candidato, y de esta forma explorar la objetividad, realismo, tolerancia a la frustración y capacidad de establecer mejoras internas del entrevistado.

- **Aspecto familiar**

El comportamiento futuro del profesor es la mayoría de las veces, un reflejo de sus relaciones familiares; por lo tanto explorar cómo se dan estas relaciones es de gran importancia para conocer la motivación, el grado de interacción, sociabilidad, solidaridad y responsabilidad que el entrevistado guarda con respecto a otros miembros de su familia.

- **Actividades complementarias**

Este aspecto está dirigido al tiempo libre con que cuenta el candidato y en que lo ocupa; permite identificar algunos aspectos de su personalidad, además de sus gustos y preferencias.

- **Salud**

A pesar de que existe una parte del proceso de selección que incluye el examen médico, explorar este aspecto es de trascendental importancia, dado que aquí se puede detectar si el candidato expresa tendencias a adquirir ciertas enfermedades, ya sea por antecedentes de salud familiares o por hábitos del candidato.

### **La evaluación psicológica**

- Los exámenes psicométricos también se incluyen en el proceso de reclutamiento, debiendo estar antes de la evaluación técnica o entrevista cruzada.



- En el procedimiento de selección falta incluir los siguientes ejes de evaluación:
  - Personalidad y dinámica familiar
  - Conocimiento sobre la materia que solicita
  - Perfil laboral
- La prueba Cleaver no mide ninguno de los ejes de evaluación designados, mide perfiles laborales.
- Se detectó que en la batería psicométrica que actualmente se aplica se omite la medición de algunos aspectos importantes que podrían predecir más acertadamente el desempeño futuro del docente por lo que se sugiere complementar mediante la siguiente batería de exámenes:

#### Batería propuesta

##### A. Personalidad:

- Dibujo de la figura humana de *Machover* (se aplica actualmente)
- MMPI, Roscharch o TAT (escoger uno y adicionar a la batería)

##### B. Inteligencia: No se aplica ninguna prueba de inteligencia, por lo que se propone escoger una o dos de las siguientes:

- Weschler
- Matrices progresivas de *Therman*
- Dominós
- Raven

##### C. Perfil laboral

- Subsistema de recursos humanos *Cleaver* (se aplica actualmente)

##### D. Conocimientos específicos

- Prueba de conocimientos de valores universitarios (se aplica actualmente)
- Prueba escrita (desarrollo temático de algún tema previamente asignado por el coordinador del área)

- Exposición ante el grupo (de la prueba escrita previamente asignada)

### **La evaluación técnica (Por el coordinador del área académica)**

- La evaluación técnica debe realizarse después de la evaluación psicológica dado que permite analizar los comportamientos y habilidades para determinar si el candidato es apto para el puesto antes de presentarlo con el jefe de departamento o coordinador del área. Aquí a diferencia del marco teórico se propone este cambio porque hemos detectado su funcionalidad en la práctica profesional.
- Es recomendable apoyarse en el coordinador de área para someter a una prueba de desempeño al candidato, mediante una exposición de la materia solicitada ante un grupo de alumnos.
- Pedir un desarrollo de un tema previamente asignado por el coordinador de área, para comprobar conocimiento de la asignatura y habilidades de comunicación.
- Hace falta desarrollar un formato que contenga los resultados obtenidos mediante la evaluación técnica.

### **La entrevista de selección (Entrevista profunda)**

- No se realiza la entrevista de selección (o entrevista profunda), debería realizarse para cotejar dudas sobre los resultados de los exámenes psicométricos y sobre la entrevista técnica o cruzada.

### **El estudio socioeconómico**

- No se realiza estudio socioeconómico (daría indicadores sobre como vive la persona). Aunque algunas empresas prefieren no realizar este paso por considerarlo costoso y de poca trascendencia para el proceso de reclutamiento y selección consideramos que el investigar sobre los antecedentes laborales y corroborar mediante una visita al domicilio del candidato si los datos que aportó sobre su domicilio y el número de personas, parentesco y actividades de las personas que viven con él son ciertos,

traería como resultado una disminución en la rotación y una mejor calidad de los candidatos seleccionados.

### **El examen médico**

- No se realiza examen médico (disminuiría costos de rotación, incapacidades y ausentismo).
- Si por costo se decide no hacerlo, el mandar al candidato a una revisión en el servicio médico e integrar los resultados en su expediente serviría para dar indicadores de su estado de salud.

### **La integración del reporte de selección de personal**

- No se realiza ningún reporte de selección para ser integrado en el expediente o bien para ser enviado al jefe del departamento solicitante como apoyo de la entrevista cruzada y de la decisión final de contratación.

### **La decisión final de contratación**

- La decisión final de contratación es una decisión que se recomienda sea tomada en la coordinación del área solicitante con apoyo del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente (DRSPD), dado que el DRSPD debe de funcionar sólo como un asesor para el coordinador de área.

### **La contratación**

El procedimiento de contratación esta marcado por políticas ajenas a la facultad analizada por lo que no es recomendable proponer ningún cambio en este proceso.

### **La inducción a la Facultad de Contaduría y Administración**

- No existe un programa de inducción a la institución en donde se le haga saber al docente cuál es el organigrama de la Facultad, ni existe un programa de inducción al puesto donde se le presente con sus compañeros de área académica.
- Debe diseñarse un folleto explicativo, así como un programa que involucre a varios maestros, si la

contratación no es frecuente podría hacerse una inducción personalizada para que al docente de nuevo ingreso se le facilite su integración a la institución educativa.

### **Comentarios adicionales**

- Sistematizar la base de datos de personal docente para facilitar el proceso de integración.
- Dar seguimiento al proceso mediante el cruzamiento de información entre los resultados de la "Evaluación Docente", los factores del perfil del docente y los requisitos que se establecen para la selección de personal.
- Aunque el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente (DRSPD) tiene una mayor independencia y autoridad al contratar al personal docente, es necesario vigilar constantemente la normatividad interna para eliminar el número de docentes recomendados contratados sin que el procedimiento de reclutamiento y selección se cumpla.
- Cuidar que el departamento siempre cuente con un perfil del docente que incluya los predictores mínimos necesarios para desempeñar la función.

## **2. Nuevas técnicas para el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente**

A continuación se presentarán varias propuestas para mejorar las funciones del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente. Estas propuestas nacen como resultado del análisis realizado en el capítulo anterior y esperamos que mediante su desarrollo y aplicación se favorezca y mejore la función del departamento y que esto arroje como resultado una mejor selección del personal que integrara las plantillas docentes de esta Facultad. Asimismo se verán estos beneficios reflejados en una mejor calidad de

los egresados y en una mejor imagen de los universitarios en nuestro país y en el extranjero.

## **2.1 El perfil del docente**

Después de detectar que el perfil con el que venía trabajando el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente (DRSPD) presentaba varias contradicciones, irregularidades y deficiencias en la información se decidió reunir un grupo interdisciplinario con el fin de generar un nuevo perfil. Al formar parte de esta comisión y dedicarme a realizar una investigación documental reuní varios antecedentes teóricos sobre el perfil docente y en coordinación con varios especialistas decidimos proponer el siguiente perfil que sirvió como base para el diseño de la nueva encuesta de desempeño del docente que más adelante será expuesta.

## **PERFIL DEL DOCENTE**

El docente debe cumplir los siguientes requerimientos: a) dominio del área de conocimiento, b) vocación docente, c) concepción pedagógica adecuada, d) habilidad de comunicación, y e) habilidad para motivar.

### **A) DOMINIO DEL ÁREA DE CONOCIMIENTO**

Es deseable que el docente tenga un dominio general del área de conocimiento a que pertenezca la asignatura a impartir, e indispensable que posea un dominio particular de dicha asignatura. Ambos dominios deben ser tanto en el nivel teórico como en el práctico-profesional.

### **B) VOCACIÓN DOCENTE**

Si bien el contar con una verdadera vocación docente no garantiza por sí sola el buen desempeño de un profesor, si se puede afirmar que es una base de suma importancia a partir de la cual se pueden edificar y desarrollar los demás requerimientos. En la medida en que el docente posea un genuino gusto e interés por su función existirán mayores posibilidades de que realice ésta con sentido de responsabilidad y empeño. La docencia, como muchas otras actividades, se realiza mucho mejor cuando es motivada por una fuerte vocación. Cuando ésta no existe, el profesor tiende fácilmente a realizar su labor con irresponsabilidad o al menos con desgano.

### **C) CONCEPCIÓN PEDAGÓGICA ADECUADA**

Es necesario que el docente tenga una concepción adecuada de los roles que deben jugar tanto él como el estudiante: que conciba al profesor como un orientador y motivador del aprendizaje del alumno, procurando que éste desempeñe un papel muy activo en el proceso y que desarrolle en el campo de la asignatura en cuestión un criterio sólido, juicio crítico y capacidad de aprender por sí

mismo, contribuyendo así a su formación como estudiante independiente y responsable.

El papel orientador del docente implica que desempeñe, principalmente las siguientes funciones: destacar los objetivos didácticos a alcanzar y guiar a los estudiantes hacia ellos; exponer conceptos, teorías y técnicas, en su caso; resolver dudas a los alumnos, diseñar y encomendarles tareas diversas, así como guiarlos en el planeamiento y solución de problemas; recomendarles lecturas y reorientar el proceso de enseñanza-aprendizaje con base en la adecuada y oportuna evaluación del conocimiento.

#### **D) HABILIDAD DE COMUNICACIÓN**

Es de suma importancia que el docente posea y desarrolle habilidad para comunicar sus ideas con claridad a los alumnos tanto en forma oral como escrita, dado que es a través de ellas que va a exponer conceptos, teorías y técnicas, aclarar dudas o puntos oscuros, plantear interrogantes y problemas, evaluar el conocimiento, etc.

#### **E) HABILIDAD PARA MOTIVAR**

Es indispensable que el profesor tenga la capacidad de motivar a los alumnos, es decir, de provocar en ellos el interés y entusiasmo por estudiar la asignatura. Por ello será importante, entre otras cosas, que el docente aclare la importancia que tiene el logro de los objetivos de la asignatura dentro del currículum y para el desempeño profesional, que sea respetuoso de los alumnos y justo al evaluar el conocimiento, y que se base en la evaluación para reorientar y estimular oportunamente a cada alumno y al grupo en general.

## 2.2 Integración de un grupo de intercambio de personal docente

En esta etapa de constantes crisis económicas es difícil contar con un departamento de reclutamiento y selección y si se cuenta con él las cuotas y dificultad para encontrar un grupo de intercambio adecuado que satisfaga las necesidades de personal y que sea eficiente se complica. Por otra parte, la Facultad de Contaduría y Administración se encuentra más obligada a recortar sus gastos y especialmente los generados por el reclutamiento y la selección de personal, es por esto que se recomienda al Departamento de Reclutamiento y Selección de personal docente iniciar con un grupo de intercambio propio, esto le permitirá mejorar la efectividad de la función de reclutamiento. Por otra parte es necesario recordar que la finalidad del reclutamiento es ofrecer en forma oportuna todo el elemento humano que se requiera. Para cubrir esas necesidades existen diferentes formas de atraer candidatos. El lugar en donde encontramos personas que potencialmente podrían cubrir nuestras vacantes es conocido como *fuerza de reclutamiento* y la forma de atraer candidatos a la empresa es conocido como *medios de reclutamiento*, como ya se dijo con anterioridad en el marco teórico.

Para mayor claridad de nuestra propuesta de integrar un grupo de intercambio, presentamos las siguientes observaciones:

### a) Objetivo de los grupos de intercambio

El objetivo de los grupos de intercambio es realizar reuniones periódicas entre representantes de empresas del mismo o diferentes giros o ramas con la finalidad de intercambiar información sobre candidatos que puedan cubrir las posibles vacantes que se den en sus organizaciones.



## **b) Ventajas de los grupos de intercambio**

Las ventajas de contar con un grupo de intercambio están en reducir los costos originados por utilizar otros medios de reclutamiento como los anuncios de periódico, el radio, las revistas y los boletines, además permite disminuir los errores de la selección puesto que existe un filtro previo y los candidatos están mejor seleccionados. Los grupos de intercambio también ayudan a los integrantes a estar actualizados sobre sueldos, horarios y prestaciones en el mercado de trabajo.

## **c) Características generales**

A. Los grupos de intercambio sesionan por lo menos una vez por mes y generalmente cambian el lugar de sesión con base a los acuerdos establecidos entre las organizaciones.

B. Los grupos de intercambio pueden ser clasificados por:

### **1. Zona geográfica**

Son grupos de organizaciones que pertenecen a la misma región geográfica o zona urbana.

### **2. Especialidad**

Grupos de organizaciones que se reúnen y tiene como característica el pertenecer al mismo giro como manufactura, servicios, industriales, etc.

### **3. Lucrativos y no lucrativos**

Existen grupos lucrativos que cobran una cuota fija anual, semestral o mensual por pertenecer a su asociación y por el derecho de sesionar mensualmente, algunos otros sesionan mensualmente y por pertenecer a ellos solo se tiene que pagar una pequeña ayuda mensual que sirve básicamente para sufragar los costos de la papelería. Sin embargo las cuotas que cobran los grupos lucrativos en diferentes ocasiones llegan a ser exorbitantes y en la actualidad muchas empresas no cuentan con la facilidad de acceder a ellas, por lo que es recomendable no depender de estas asociaciones e iniciar un grupo de intercambio propio siguiendo los siguientes pasos y recomendaciones:

#### **d) Pasos para iniciar un grupo de intercambio**

**Identifique cuáles son las organizaciones cercanas a su lugar de trabajo.**

Probablemente le convenga iniciar su grupo de intercambio con organizaciones cercanas a la suya, si es así, indague cuál es su giro y el número de empleados que tienen.

**Identifique a los responsables del área de recursos humanos.**

Una vez identificadas las organizaciones que son de su interés inicie un contacto con el o los responsables y expóngales sus intenciones de formar un grupo de intercambio explicándoles cuáles son las ventajas de pertenecer a él, asegúrese de llevar un curriculum de su organización que incluya la razón social de la organización, el giro, el tipo de prestaciones que tienen, las instalaciones y los puestos tipo que generalmente contratan, así como aquellos puestos en los cuales se presenta el índice más alto de rotación.

**Defina el número de organizaciones participantes.**

Con base a sus necesidades de reclutamiento, defina cuantas organizaciones invitará a formar parte del grupo de intercambio, así como el giro a que pertenecerán y el tamaño de la organización.

**Elabore un directorio con nombres, direcciones, teléfonos y nombres de los responsables ante el grupo de intercambio.**

El directorio de organizaciones le facilitará el trabajo de identificación y le permitirá tener control sobre las organizaciones participantes, además le dará formalidad al registro del grupo.

**Elabore un calendario de reuniones mensuales que incluyan el nombre y la dirección de la organización anfitriona.**

Para tener un control y designar responsables de las juntas, designe desde la primera reunión el calendario de reuniones tomando como base la participación voluntaria de las organizaciones con base a sus necesidades de tiempo y distancia. En algunas ocasiones muchas organizaciones no cuentan con las instalaciones necesarias para efectuar las reuniones, pero es necesario dejar claro desde un principio que el propósito del grupo es apoyarse mutuamente en la presentación de candidatos y apoyar la contratación de las vacantes de las organizaciones participantes.

**Fije una cuota mensual para las organizaciones participantes en el grupo de intercambio.**

Aunque el propósito es formar un grupo de intercambio con carácter no lucrativo, los grupos de intercambio generan gastos relacionados con su funcionamiento, como pueden ser la papelería o el gasto en galletas o café para las reuniones, el costo total se estimará en función de los gastos que se generen con su operación, pero las organizaciones pueden designar una cuota por consenso que les permita su operación inicial y en función de la experiencia llegarán a modificarla, en algunos grupos se llega a cobrar una cuota por faltas o retrasos a los representantes de las organizaciones que suelen incurrir en estas faltas.

**Elabore los formatos y papelería que se usarán en el grupo de intercambio.**

En las siguientes páginas se muestran tres modelos de formatos, así como su instructivo de llenado, que son básicos para operar cualquier grupo de intercambio, explorelos e identifique las modificaciones que realizará con base a sus propias necesidades.

**Fije por votación o por consenso los responsables de la mesa directiva del grupo de intercambio.**

En cada grupo de intercambio es necesario que exista una mesa directiva que se encargue de dar formalidad y orden a

las reuniones, por lo que recomendamos que de acuerdo a una votación designen los cargos de:

**A. Presidente.**

Encargado de dirigir las reuniones, informar de cambios en horarios o sedes para el intercambio, presentar informes ante el grupo sobre la efectividad de los participantes, difundir ante otras empresas en caso de ser necesario la existencia del grupo para atraer mas organizaciones integrantes, etc.

**B. Secretario.**

Es la persona que en ausencia del presidente se encarga de todas las funciones del grupo y de dar apoyo al presidente en la conducción del grupo y otras actividades que el mismo grupo le designe, como levantar minutas, presentar informes, etc.

**C. Tesorero.**

El tesorero se encarga de llevar un control y registro de los fondos y en caso necesario presentar los informes pertinentes sobre las finanzas y los recursos generados por el mismo grupo.

**Mida la efectividad del grupo.**

Ningún grupo que se forme con una finalidad claramente preestablecida conocerá su efectividad sin establecer mediciones de los resultados, en el caso de los grupos de intercambio la efectividad de la participación de las organizaciones se mide en función del número y la calidad de los candidatos enviados, para llevar un control adecuado utilice el formato anexo "Reporte de efectividad".

**Amplíe los horizontes del grupo.**

Una vez consolidado el grupo, es posible que entre todos los miembros decidan incluir a otras organizaciones, en este momento la mesa directiva puede evaluar con base a los resultados la efectividad de los integrantes y reemplazar a las organizaciones que por sus resultados no contribuyan al objetivo del grupo.

## **e) Formatos que se utilizan**

- A. Relación de vacantes
- B. Relación de candidatos
- D. Reporte de efectividad

Los formatos contienen la siguiente información que debe llenar de la siguiente manera:

### **A. Formato de relación de vacantes. (Ver página 119)**

#### **1. Número**

Ponga el número de vacantes que esta solicitando.

#### **2. Puesto**

Ponga el nombre del puesto que esta vacante.

#### **3. Escolaridad**

Indique la escolaridad mínima que se requiere para el ocupante del puesto que tiene vacante.

#### **4. Experiencia**

Explique brevemente los requisitos mínimos en experiencia que esta solicitando.

#### **5. Edad**

Indique el rango de edad solicitada para el ocupante.

#### **6. Sexo**

Indique el sexo deseado del candidato.

#### **7. Sueldo**

Indique el sueldo mínimo que ofrece.

#### **8. Observaciones**

Utilice este espacio para realizar cualquier indicación sobre el futuro candidato o bien para indicar prestaciones o ventajas que ofrecerá su empresa. Recuerde que este formato es para uso de los ejecutivos en recursos humanos o encargados de la selección de otras empresas y cualquier indicación que amplíe el conocimiento de la vacante o de la organización facilitará el envío de candidatos.

Ejemplo:

Que el candidato viva cerca del lugar del trabajo.

Se requiere un candidato con facilidad para viajar.

No enviar candidatos que hayan trabajado previamente en determinadas áreas.

#### 9. Responsable y teléfonos

Indique aquí el nombre o nombres de los responsables de la selección del personal o representante del grupo de intercambio de su organización.

#### 10. Organización y dirección

Indique el nombre y dirección de su organización, así como facilidades de acceso como estaciones de metro cercanas, rutas de transporte, etc. Esto facilitará el envío de candidatos y la ubicación de la organización para beneficio del candidato.

#### 11. Fecha

Indique el mes en que elaboró el formato para que las organizaciones del grupo de intercambio conozcan la vigencia de los puestos que tiene vacantes y se les facilite la depuración de estos documentos.

#### 12. Grupo

Indique el grupo al que pertenece y en el que esta boletinando sus vacantes, esto le permitirá definir a las organizaciones de donde le están enviando los candidatos e identificar los grupos en los que esta boletinando sus vacantes, sobretodo si pertenece a otros grupos de intercambio donde participan organizaciones de otros giros o actividades.

## A. Formato de relación de vacantes

Organización: \_\_\_\_\_

N o	Puesto	Escolaridad	Experiencia	Edad	Sexo	Sueldo	Observaciones
1	2	3	4	5	6	7	8

9

Responsable: \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

10

Organización y

Dirección: \_\_\_\_\_

Grupo: \_\_\_\_\_

## **B. Formato de relación de candidatos (Ver página 123)**

El formato de relación de candidatos le sirve a las organizaciones pertenecientes al mismo grupo de intercambio para conocer cuales son los candidatos que acudieron a solicitar trabajo a otras organizaciones del mismo grupo de intercambio y que por no tener vacantes no pudieron conseguir el trabajo, pero la persona que los entrevistó los considera candidatos con cualidades suficientes como para recomendar su contratación en otras organizaciones. Cabe hacer la observación de que si no tiene la completa seguridad de que el candidato puede ser un buen prospecto de contratación no vale la pena boletinarlo pues con esto solo incrementará la pérdida de tiempo para las demás organizaciones y para los candidatos que tendrán que estar visitando una gran cantidad de organizaciones y que finalmente no tendrán éxito en su búsqueda.

El formato de relación de candidatos que se anexa contiene la siguiente información:

### **1. Puesto**

Es el puesto que el candidato está solicitando o que nosotros como entrevistadores consideramos que es el más adecuado para las habilidades que presenta el candidato.

### **2. Nombre.**

Indique el nombre del candidato que está boletinando.

### **3. Teléfono**

Solicite al candidato su teléfono particular y en caso de no tenerlo pídale que proporcione un teléfono en donde se le pueda dejar recado, esto es trascendental puesto que es la mejor forma de localizarlo en caso de tener para él una vacante.

### **4. Escolaridad**

Indique el ultimo nivel de estudios de la persona que está solicitando el puesto.

### **5. Experiencia**



Indique la experiencia que tiene el candidato relacionada con el puesto para el que lo está boletinando.

6. Porcentaje de dominio del idioma inglés.

Si el candidato posee conocimiento del idioma inglés indique el porcentaje que el candidato le indica.

7. Zona

Es necesario indicar la zona en la cuál vive el candidato con el objeto de facilitarle a las organizaciones el identificar fácilmente la zona de la ciudad en donde vive la persona boletinada, y de esta forma ofrecerle un lugar de trabajo cercano a su domicilio.

Las zonas se dividen en :

A. Zona norte

B. Zona sur

C. Zona oriente

D. Zona poniente

E. Zona centro.

8. Edad

Indique la edad del candidato que ofrece sus servicios.

9. Sueldo

Averigüe las pretensiones en sueldo del candidato e indíquelas en este apartado.

10. Observaciones

Incluya cualquier observación que haga el candidato o que perciba que puede ayudar a la organización que le quiera ofrecer un trabajo.

Ejemplos de observaciones:

Busca desarrollo en área Fiscal.

Indica no tener problemas de horario.

Persona entusiasta con buen manejo del lenguaje.

Solicita un empleo de tiempo parcial por sus horarios de estudios.

11. Responsable y teléfonos

Indique aquí el nombre o nombres de los responsables de la selección del personal o representante del grupo de intercambio de su organización.

12. Organización y dirección

Indique el nombre y dirección de su organización, así como facilidades de acceso como estaciones de metro cercanas, rutas de transporte, etc. Esto facilitará el envío de

candidatos y la ubicación de la organización para beneficio del candidato.

#### 13. Fecha

Indique el mes en que elabora el formato con la finalidad de conocer la vigencia del puesto que tiene vacante y facilitar la depuración de estos documentos.

#### 14. Grupo

Indique el grupo a que pertenece y en el que esta boletinando sus vacantes, esto le permitirá definir de donde le están enviando los candidatos e identificar los grupos en los que los está boletinando. Usted puede pertenecer a grupos con organizaciones de diferentes giros.

## B. Formato de relación de candidatos

Organización: \_\_\_\_\_

Puesto	Nombre	Teléfono	Escolaridad	Experiencia	%ingresos	Zona	Edad	Sueldo	Observaciones
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11

Responsable \_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_

12

Organización y dirección: \_\_\_\_\_

13

Fecha: \_\_\_\_\_

14

Grupo: \_\_\_\_\_

## **C. Formato de reporte de actividades (Ver página 126)**

El reporte de actividades es el tercer y último formato que se debe presentar mensualmente en las reuniones cuando sesionan los grupos de intercambio y cuya principal finalidad es conocer el porcentaje de efectividad que tuvo el envío de los candidatos.

Un reporte de actividades debe contener la siguiente información:

**1. Grupo**

Indique el nombre del grupo del cuál está elaborando el reporte de efectividad.

**2. Total de vacantes**

Indique el número de vacantes que cubrió mediante el envío de candidatos.

**3. Número de organizaciones participantes.**

Indique el número de organizaciones que participan en el grupo de intercambio del cuál está elaborando el reporte.

**4. Organización que presentó candidatos.**

Indique el nombre de la organización que le facilitó con el envío de candidatos.

**5. Número de candidatos enviados**

Indique el número de candidatos que recibió de la organización que está reportando.

**6. Número de candidatos aceptados**

Indique cuantos candidatos aceptó del número total de candidatos enviados por cada organización.

**7. Puesto contratado**

Indique el puesto para el cuál contrató al candidato.

**8. Sueldo**

Indique cuál es el sueldo que pagó al candidato contratado.

**9. Total de organizaciones**

Indique el total de organizaciones que le presentaron candidatos.

**10. Total de candidatos enviados**

Indique el total de candidatos enviados en el mes.

11. Candidatos aceptados

Indique el total de candidatos aceptados en el mes.

12. Total de puestos contratados

Indique el total de puestos contratados en el mes.

13. Total en dinero

Sume todos los sueldos que pagó por el total de candidatos contratados por su organización.

### C. Formato de reporte de actividades

Organización: \_\_\_\_\_

Elaboró: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Grupo:1 \_\_\_\_\_

Total de vacantes:2 \_\_\_\_\_

Número de organizaciones:3 \_\_\_\_\_

Organización que presentó candidatos	Candidatos Enviados	Candidatos Aceptados	Puestos contratados	Sueldo de contratación
4	5	6	7	8
Total 9	Total 10	Total 11	Total 12	Total \$ 13

De todos los formatos el formato de reporte de actividades es el que más le servirá para medir la efectividad del grupo de intercambio con el que está trabajando.

Es en función de los totales de personal contratado que medirá la efectividad con que le está funcionando al grupo y a la vez con la cuál medirán la capacidad que tiene para enviarle candidatos a otras organizaciones.

## 2.3 Nuevo procedimiento de reclutamiento y selección

Una vez hecho el análisis del procedimiento vigente en el departamento de reclutamiento y selección se detectaron varias actividades que no tenían una secuencia lógica o bien que hay actividades que no se están realizando y que es recomendable realizar para mejorar la efectividad de la selección de personal docente. A continuación se resumen las actividades propuestas para este departamento en forma de procedimiento, el cual permite ubicar con orden las actividades más importantes que se recomiendan para mejorar este proceso.

Responsable	Actividad
Coordinaciones de área académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se genera una <i>vacante</i> en la coordinación.</li> <li>• Envía <i>descripción de puesto</i> y notificación de la vacante a la DRSPD.</li> </ul>
Area de reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña estrategias de reclutamiento.</li> <li>• Recluta y presenta candidatos ante selección de personal.</li> </ul> <p>Nota: Si existen candidatos en <i>cartera interna</i>, selección de personal decide si cita al candidato o pide a reclutamiento que inicie su búsqueda.</p>
Area de selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe a los candidatos.</li> <li>• Entrega <i>presolicitud</i> de empleo.</li> <li>• Recibe la <i>presolicitud</i> y evalúa si el candidato es viable.</li> <li>• Entrega <i>solicitud de empleo</i> y cita al candidato para <i>entrevista inicial</i> (o de contacto) con copia de sus</li> </ul>

	<p>documentos comprobatorios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista al candidato cotejando datos de la solicitud contra los <i>documentos comprobatorios</i> evaluando datos como antecedentes personales, escolares, familiares, experiencia laboral y académica, datos generales y metas.</li> <li>• Informa al candidato sobre la plaza vacante, ofrecimientos de la empresa, características del puesto y trámite subsecuente de selección.</li> <li>• Asigna fecha para <i>exámenes psicométricos</i> indicando lugar, fecha, duración y objetivos de los mismos.</li> <li>• Aplica <i>exámenes psicométricos</i>, los evalúa, concentra los datos en un <i>reporte de exámenes psicométricos</i> y si el resultado es positivo envía al candidato a <i>entrevista técnica</i> a la coordinación del área correspondiente.</li> </ul>
<p>Coordinaciones de área académica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe de la coordinación entrevista al candidato y le somete a pruebas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Prueba escrita</i>: sobre un tema previamente acordado y relacionado con el área de conocimiento del candidato.</li> <li>- <i>Exposición ante un grupo</i>: del mismo tema de la prueba escrita.</li> </ul> </li> <li>• <i>Elabora reporte de evaluación</i></li> </ul>



	<p><i>técnica</i> concentrando los datos obtenidos en su entrevista y en la prueba escrita y ante grupo.</p>
Área de selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa al candidato de los resultados y entrega <i>formato de estudio socioeconómico</i>, concertando una cita para el encuestador.</li> </ul>
Encuestador (puede ser alguien del mismo DRSPD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza encuesta socioeconómica mediante visita a las empresas y al domicilio del candidato e integra los resultados en un <i>reporte de estudio socioeconómico</i>.</li> </ul>
Área de selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra resultados de encuesta socioeconómica en el expediente del candidato.</li> <li>• Cita al candidato al Departamento de Servicio médico de la Facultad para que realice un <i>breve examen médico</i> de los antecedentes del candidato.</li> <li>• Recibe el <i>reporte del servicio médico</i> y lo integra con el expediente del candidato.</li> <li>• Los formatos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación psicométrica</li> <li>- Evaluación técnica</li> <li>- Encuesta socioeconómica</li> <li>- Reporte del servicio médico</li> </ul> </li> </ul> <p>Se cotejan contra la solicitud de empleo y si existen áreas en donde necesite explorar más información del candidato, lo cita para realizar <i>"entrevista profunda"</i>.</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevista al candidato en aquellas áreas donde desea obtener más información siguiendo una estrategia de entrevista previamente diseñada e informa al candidato que el resultado de contratación se le informará próximamente.</li><li>• Elabora <i>reporte de selección de personal</i> y envía a la coordinación de área para que tome la decisión final de contratación.</li><li>• Si la decisión final de contratación es positiva informa al candidato y le solicita <i>documentos de contratación</i>.</li><li>• Integra los documentos originales solicitados y los turna al departamento correspondiente para su <i>contratación</i>.</li><li>• Archiva en el departamento de selección copia de los documentos en el expediente del candidato.</li><li>• Cita al candidato a firma de contrato y le informa sobre fecha de <i>bienvenida</i> y de <i>inicio de labores</i>.</li></ul>
--	---

## **2.4 Encuesta de evaluación docente**

Tomando como base la nueva definición del perfil del docente se procedió en conjunción con la Secretaría de Personal Docente y el Comité designado para este fin a diseñar una nueva encuesta de opinión del estudiantado sobre el desempeño docente. Dicha encuesta esta fundamentada en bases teóricas sólidas que sustentan el perfil docente y se creó con la intención de facilitar el seguimiento del docente que realizará la Secretaría de Personal Docente y que entre otras cosas servirá para comparar los resultados del desempeño del docente con los predictores utilizados para reclutarlo y seleccionarlo, convirtiéndose así en una herramienta valiosa de evaluación del propio proceso de selección. También será utilizado para verificar constantemente que los factores que definen el perfil docente estén correctamente definidos y sustentados con la práctica profesional.

Esta encuesta fue piloteada y ha sido aplicada al alumnado de la facultad obteniendo resultados satisfactorios que confirman su efectividad, dado que ha simplificado el proceso de evaluación convirtiéndolo en un proceso más confiable y valido en su aplicación y en sus resultados, además permite integrar los resultados en un reporte que se entrega al docente evaluado y le permite identificar aquellas áreas de oportunidad para mejorar su desempeño así como conocer las áreas fuertes en las que fue evaluado.

Cabe destacar, que dicha encuesta no debe ser considerada de ninguna manera como la única técnica de evaluación del desempeño del profesor, sino que ésta debe completarse con otros elementos, como por ejemplo la evaluación hecha por el coordinador de área académica, para conformar un sistema integral de evaluación.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN**

***Encuesta de evaluación del desempeño docente***

**Hoja de datos**

**Nombre del profesor:** \_\_\_\_\_

**Asignatura:** \_\_\_\_\_

**Grupo:** \_\_\_\_\_

**Clave de la signatura:** \_\_\_\_\_

**Fecha de la evaluación:** \_\_\_\_\_

**Observaciones:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

### Encuesta para la evaluación del desempeño docente

Estimado alumno:

Con objeto de evaluar la calidad académica de la Facultad de Contaduría y Administración, cada semestre se evalúa la actuación del docente y la opinión de los alumnos es un factor importante en dicha evaluación.

Analice los enunciados siguientes y señale la alternativa que considere que se apega con más fidelidad a la actuación de su profesor. Sólo marque una opción en cada enunciado.

El profesor      No escribir

1.- Estableció un plan de trabajo al inicio del curso

Muy claro	Claro	Confuso	No estableció	
-----------	-------	---------	---------------	--

2.- Ha seguido el plan de trabajo establecido

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	
---------	--------------	---------	-------	--

3.- Domina la asignatura

Totalmente	En la mayoría de los temas	Solo en algunos temas	No la domina	
------------	----------------------------	-----------------------	--------------	--

4.- Las clases del profesor denotan que fueron

Cuidadosamente Planeadas	Planeadas	Poco planeadas	Improvisadas	
--------------------------	-----------	----------------	--------------	--

5.- Delega a los alumnos la responsabilidad de dar clase

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
-------	---------	--------------	---------	--

6.- Responde a las preguntas en forma

Muy clara	Clara	Confusa	No la responde	
-----------	-------	---------	----------------	--

7.- Relaciona la teoría con la practica profesional

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	
---------	--------------	---------	-------	--

8.- Explica los temas del programa en forma

Muy clara	Clara	Confusa	No los explica	
-----------	-------	---------	----------------	--

9.- Utiliza y enseña los términos técnicos de la asignatura cuando es necesario

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	
---------	--------------	---------	-------	--

10.- Fomenta el espíritu crítico

Generalmente	A veces	No lo fomenta	Lo reprime	
--------------	---------	---------------	------------	--

11.- Despierta el interés por profundizar en la asignatura

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	
---------	--------------	---------	-------	--

12.- Fomenta la participación de los alumnos en clase

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	
---------	--------------	---------	-------	--

13.- Al calificar se apeg a las normas previamente establecidas

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	
---------	--------------	---------	-------	--

14.- Tiene respeto hacia los alumnos

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	
---------	--------------	---------	-------	--

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN**

**Encuesta para la evaluación del desempeño  
docente**

Estimado profesor:

Anexo al presente enviamos a usted los resultados de la nueva "Encuesta para la evaluación del desempeño docente" que aplicamos a sus alumnos del:  
Grupo \_\_\_\_\_

Asignatura \_\_\_\_\_

Del  
semestre \_\_\_\_\_

Dicha encuesta fue diseñada técnica y cuidadosamente con base en el perfil del docente de la Facultad, que también es producto de un trabajo serio y concienzudo realizado a partir de un análisis de las experiencias previas y de un marco teórico pedagógico sólidamente fundado.

El perfil del docente referido comprende cinco atributos del profesor: a) dominio del área de conocimiento, que abarca tanto el dominio teórico como el práctico – profesional; b) vocación docente, que se manifiesta, entre otros factores en el empeño y responsabilidad que el profesor denota en su clase; c) concepción pedagógica, la cual se refiere a cómo concibe el docente el proceso de enseñanza-aprendizaje; d) habilidad de comunicación, que se refiere a la destreza del profesor para transmitir ideas con claridad, y e) habilidad

para motivar, la cual consiste en la capacidad del docente para despertar en los alumnos el interés y entusiasmo por estudiar.

La opinión de los alumnos acerca del desempeño del docente en cuanto a cada uno de dichos atributos o factores que se conforman a su vez en una serie de subfactores es evaluada a través de varias de las preguntas del cuestionario en que se basa la encuesta. De hecho, varias de las preguntas evalúan simultáneamente diversos atributos o factores.

Es nuestro propósito que los resultados que le estamos proporcionando puedan serle de utilidad para enriquecer la noble tarea que tiene usted encomendada como profesor de nuestra Facultad y que ello se traduzca en el crecimiento académico de nuestros estudiantes.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.



# PROCEDIMIENTO PARA EL CALCULO DE LAS CALIFICACIONES DE LA ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN DOCENTE

SEMESTRE: \_\_\_\_\_

1. Cada pregunta tiene cuatro posibles respuestas categorizadas:

Ejemplo:

Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
---------	--------------	---------	-------

Muy clara	Clara	Confusa	No los explica
-----------	-------	---------	----------------

2. Las respuestas, para que su valor sea más significativo, están valuadas con una ponderación  $2^n$ , donde  $0 \leq n \leq 3$ , siendo el orden descendente de izquierda a derecha:

$2^3 = 8$	$2^2 = 4$	$2^1 = 2$	$2^0 = 1$
-----------	-----------	-----------	-----------

A. Para obtener la calificación por pregunta:

- I. Multiplicar el número de respuesta por opción por la ponderación correspondiente.
- II. Sumar los puntos obtenidos.
- III. Obtener el puntaje óptimo, multiplicando el número total de respuestas por 8.
- IV. Dividir la suma de los puntos obtenidos entre el puntaje óptimo.
- V. Multiplicar el resultado por 10.

Ejemplo:

Suponga que las respuestas para el docente en la pregunta 6 fueron:

"Responde a las preguntas en forma":

Muy clara: 15	Clara: 4	Confusa: 1	No las responde: 0
---------------	----------	------------	--------------------

Su calificación será:

Paso I:  $15 \times 8 = 120$ ,  $4 \times 4 = 16$ ,  $1 \times 2 = 2$ ,  $0 \times 1 = 0$

Paso II:  $120 + 16 + 2 + 0 = 138$

Paso III:  $(15 + 4 + 1 + 0) \times 8 = 160$

Paso IV:  $138 / 160 = 0.8625$

Paso V:  $0.8625 \times 10 = 8.62$ , que es la calificación obtenida en la pregunta 6

B. Calificación global:

- I. Sumar las calificaciones obtenidas en cada una de las preguntas.
- II. Dividir entre catorce, que es el número de preguntas.

Ejemplo: Suponiendo que para el maestro las calificaciones de cada pregunta son las siguientes:

1. 9.14
2. 8.50
3. 8.50
4. 7.75
5. 6.80
6. 8.62
7. 7.75
8. 8.16
9. 7.75
10. 8.89
11. 7.75
12. 8.89
13. 6.90
14. 9.90

Paso I:

$9.14 + 8.50 + 8.50 + 7.75 + 6.80 + 8.62 + 7.75 + 8.16 + 7.75 + 8.89$   
 $+ 7.75 + 8.89 + 6.90 + 9.90 = 115.18$

Paso II:

$115.18 / 14 = 8.22$  que es la calificación global obtenida en el grupo.

## **2.5 Base de datos sistematizada**

Al iniciar el análisis del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente (DRSPD) se detectó que los datos del candidato y del personal docente ya contratado se manejaban manualmente en un tipo de kardex que dificultaba la consulta de los datos del docente por lo que se propuso crear una base de datos mecanizada y con la ayuda del Departamento de Informática se diseñó un programa que permite la consulta e impresión de datos del docente. Este programa permitió que las actividades de este departamento se simplificaron, además facilitó el hacer un inventario de recursos humanos tan necesario para tomar decisiones sobre el activo humano de la organización.

El sistema de base de datos de personal docente esta formado por cinco grandes módulos:

### **1. Profesor.**

Permite consultar y cambiar datos del docente sobre:

- **Altas**

Permite incluir el nombre, RFC, nacionalidad, domicilio, teléfono y datos generales sobre el docente contratado. Además permite incluir datos sobre la asignatura deseada por el docente para impartir cátedra, escolaridad del docente (Licenciatura, Posgrado), preparación didáctica, experiencia docente, aportaciones académicas, experiencia profesional, otras experiencias.

- **Bajas**

Permite realizar bajas de profesores, si el docente ha causado baja definitiva de la plantilla del personal docente de la facultad este programa permite eliminar sus datos inmediatamente, contando así con un programa permanentemente actualizado.

- **Cambios**

El programa permite realizar cambios de datos generales, asignatura, antecedentes escolares, preparación didáctica, experiencia docente, aportaciones académicas, experiencia profesional y otras experiencias que el docente pueda acumular.

- **Consultas**

El programa permite realizar consultas básicas por nombre, número de registro, escolaridad, nivel de estudios, coordinación, experiencia profesional, calificaciones en los exámenes psicométricos, y prácticamente cualquier modalidad de las anteriormente descritas. Esto permite contar con un listado impreso con oportunidad y en la forma en que el usuario lo desee

## **2. Estatus.**

Permite consultar datos sobre:

- **Relación de docentes en servicio**

En este apartado del programa encontraremos a los docentes que ya están dados de alta y que se encuentran en el momento de la consulta activos impartiendo alguna asignatura dentro de la facultad. El programa también presenta un menú por coordinaciones que facilita la ubicación del área en donde el docente se encuentra impartiendo su materia.

## **3. Evaluación.**

Permite consultar datos sobre:

- **Evaluación del docente**

Este apartado del programa presenta las evaluaciones que el docente presentó durante el proceso de reclutamiento y selección y no aquellas que se le aplican durante el desempeño de su función como docente. Los aspectos y resultados de pruebas a consultar que se concentran en este programa son:

- Cleaver
- Familia
- Didáctica
- Redacción
- Ortografía
- Limpieza
- apreciación personal
- Observaciones

#### **4. Reportes.**

Permite consultar datos sobre:

- Reportes generales

El programa permite imprimir reportes por: Clave de asignatura, fecha de ingreso, calificación de exámenes y prácticamente cualquier modalidad solicitada.

#### **5. Ayuda.**

Permite al usuario del programa solucionar dudas sobre problemas en el manejo del paquete.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

Como resultado del análisis efectuado al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente (DRSPD) de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- La evaluación de múltiples factores relacionados con el personal docente se ha realizado por diversos especialistas y mediante diferentes investigaciones efectuadas a lo largo de la historia. Generalmente ha sido un problema de difícil medición debido a la dificultad que presenta la correcta definición de los factores de comportamiento, personalidad y habilidades mínimas que debe presentar un docente.
- El problema de medición de los factores o rasgos que se señalaron anteriormente se dificulta más por la falta de un apoyo metodológico adecuado.
- Existen pocas investigaciones y las que hay están limitadas al campo de la pedagogía y de la psicología.
- La validez y confiabilidad de las pruebas que integran las baterías psicométricas es deficiente, por lo tanto su aplicación debe estar sujeta a un proceso previo de estandarización en México.
- Es necesario delimitar el ambiente social que rodea a nuestras instituciones educativas para definir adecuadamente los modelos educativos más convenientes para México.
- Es necesario contar con un instrumento descriptivo de las características deseables del docente para la Facultad,

que permita al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente orientar los procesos de selección y evaluación del desempeño del docente. Consecuentemente fue necesario revisar los requerimientos previamente señalados para el docente conforme a los cuales se había venido trabajando para incorporar nuevos elementos, factores y rasgos a evaluar en los candidatos a ingresar en la plantilla docente, plasmándolos en un perfil.

- Es necesario que el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente cuente con oficinas más apropiadas para realizar su función de entrevista, aplicación de exámenes y bienvenida al docente de nuevo ingreso, dado que las instalaciones con que cuenta actualmente no son las adecuadas para este fin, esta conclusión se deriva de mis visitas realizadas al departamento de Reclutamiento y Selección de Personal Docente durante el levantamiento de información requerido para este caso.
- De acuerdo con los modelos propuestos por la teoría administrativa, y generada por los teóricos de la selección de personal, se encontraron funciones traslapadas y con falta de coherencia, dando como resultado una pérdida de tiempo y disminución de la eficacia administrativa. Por lo tanto se propuso un nuevo procedimiento de selección de personal docente.
- Fue necesario integrar una nueva batería de pruebas psicométricas para medir adecuadamente los nuevos rasgos integrado al perfil docente.
- Fue necesario establecer un programa de trabajo para enlazar las estrategias de reclutamiento y selección y evaluación del desempeño docente, lo que permitirá mejorar notablemente las funciones de la Secretaría de Personal Docente y arrojará resultados más positivos que se reflejarán en una mejor plantilla de personal docente y

en mejores egresados de las licenciaturas de Contaduría, Administración e Informática.

- Fue necesario diseñar e implementar una base de datos sistematizada que contiene datos generales del docente, así como altas, cambios, bajas, su estatus y evaluaciones, con lo que se facilitó a la Secretaría de Personal Docente el efectuar la captura, consulta y reportes de datos que integraran el inventario de recursos humanos para facilitar decisiones relacionadas con sus funciones de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo del personal docente que integra su plantilla.

Al realizar una revisión final de los resultados obtenidos a través de la realización de este caso he podido concluir que tanto el objetivo general como los objetivos específicos que me he planteado al inicio de este trabajo pudieron ser alcanzados en su totalidad dado que en la nueva propuesta para el departamento analizado he incorporado técnicas que antes no existían como son la integración de la Facultad a un grupo de intercambio de personal docente, así como el diseño de un nuevo perfil del docente, también fue diseñada la base de datos sistematizada que permite mayores y mejores controles internos de la información requerida por el departamento, fue revisado y mejorado lo que hasta el momento se ha identificado como proceso de reclutamiento y selección y se han dado otras recomendaciones ya mencionadas con anterioridad.

Por último, es necesario puntualizar que como resultado del análisis del proceso de reclutamiento y selección nos concientizamos de la importancia de que sea efectuado por personal calificado, ampliamente entrenado, supervisado y contratado específicamente para este fin. de contar con instalaciones adecuadas para realizar las entrevistas, la aplicación de exámenes, la bienvenida al docente y su capacitación y que debido a que la función de aplicación y calificación de pruebas psicométricas es muy delicada, el



responsable debe tener una formación en técnicas psicodinámicas ya que en manos de personal no calificado puede provocar más problemas que los que resuelve. La información debe ser presentada en una forma objetiva y clara, evitando los tecnicismos propios de la especialidad; además de cuidar el contenido de la información para tratar al candidato docente con el respeto que merece una persona que ha decidido dedicar una gran parte de su vida a formar personas a las que les transmite valores de diferente índole. Por lo tanto, es necesario que tanto el personal que conformará la planta docente, como el personal que integra el Departamento de Reclutamiento y Selección sea de alto nivel.

# **ANEXOS Y FORMATOS**

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1. Breve reseña histórica de la Facultad de Contaduría y Administración.**

Esta Facultad recoge el legado histórico aportado por la contabilidad, profesión ligada a la hacienda y herramienta útil para la fiscalización de las actividades económicas de la sociedad.

A fines de 1845 nació el Instituto Comercial, pero dos años después de haber iniciado sus operaciones cerró por los acontecimientos de la intervención norteamericana. Siete años más tarde surgió la Escuela Especial de Comercio que funcionó a lo largo de 12 años (1854-1869). En esta institución los estudios de comercio tenían una duración de cuatro años, se consignaban nueve materias obligatorias e incluía el conocimiento de los sistemas bancarios.

En 1869 fue establecida la Escuela Nacional de Comercio, en lo que fue el hospital de terceros, después de 36 años de actividad académica (1905) reorganizó el plan de profesores. Paralelamente fue fundada la escuela Miguel Lerdo de Tejada en 1903 y en 1917 la Escuela Superior de Comercio y Administración, que dependía del Departamento Universitario, de Bellas Artes, de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo de la Universidad.

En 1929, al aprobarse la *Ley Orgánica de esta Institución*, parte de la Escuela Superior de Comercio y Administración se integró a la Universidad Nacional, quedando incluida en la Escuela Nacional de Derecho y Ciencias Sociales (actualmente Facultad de Derecho).

En 1933 quedó instalada la academia mixta de profesores y alumnos de la Facultad de Comercio y Administración, sin embargo, se cancelaron las carreras cortas por falta de

fondos. En 1935 se presenta un proyecto de plan de estudios, previamente discutido, que fue aprobado en la sesión de la academia parcial de la sección de comercio y administración en febrero del mismo año.

En 1936 se puso en marcha la Comisión de Planes y Programas de Estudios y la Comisión de Reglamentos. Revisado el plan de estudios se le cambió el nombre de Contabilidad Fiscal por el de Control Contable Presupuestal y a los cursos de economía se les llamó cursos de Economía Política. El plan se implantó hasta 1937.

En 1940 la Escuela de Comercio y Administración reimplantó las carreras cortas de Contador de Comercio y más tarde de Actuario, así como la de Contador Público.

En 1945 fue aprobado un plan de estudios para la carrera de Contador Público, mismo que se implanta hasta 1947. En este periodo desaparece la carrera de Contador Comercial, quedando la de Contador Público.

En 1949 se propone la modificación al plan de estudios de la carrera de Contabilidad, que consideraba tres años de Contabilidad, dos cursos de Auditoria, dos cursos de Economía, dos de Matemáticas Financieras y dos de Derecho Fiscal. En 1953 se promueve la creación de la carrera de Administración.

En 1955 la Escuela Nacional de Comercio y Administración inició una serie de estudios que culminaron en el proyecto de creación de una nueva carrera dentro de la institución a la que se le denominó Licenciado en Administración de Empresas. El proyecto fue aprobado en agosto de 1956. La carrera tenía una duración de cinco años y comprendía 34 asignaturas.

En julio de 1957 se aprueba el *Reglamento de Exámenes Profesionales* y se reforman las carreras de Contador y Administrador de Empresas. En 1965 la Escuela Nacional de Comercio y Administración se convierte en Facultad al autorizarse la División de Estudios Superiores.

En el periodo 1965-1969 se incrementó la población estudiantil en un 50% y fue puesto en vigor un nuevo plan de estudios en la carrera de Administración en 1968. Se participó con instituciones extranjeras y se realizó una encuesta sobre la calidad de los maestros. Además, se puso énfasis en la organización de la facultad y se modifica nuevamente el *Reglamento de Exámenes Profesionales*.

Para este periodo se impulsa el plan de estudios 1970, que consideraba las dos carreras que se impartían en la Facultad: Administración de Empresas y Contador Público, a partir de un común denominador y diferencias sustanciales en cuanto a las áreas de servicio en donde cada una de las profesiones iba a proyectarse. Las similitudes se tratan en los primeros semestres y las diferencias en los últimos, ambas carreras tenían una duración de ocho semestres. En febrero de 1972 se crea el Sistema de Universidad Abierta.

En 1973 se aprobaron los cambios de las carreras que se impartían en la Facultad de Comercio y Administración: en lugar de Contador Público, Licenciado en Contaduría, y en vez de Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Administración. A partir de la misma fecha, la dependencia adopta la denominación de Facultad de Contaduría y Administración.

Entre 1973 y 1981 se inicia el Doctorado en Administración. En este periodo la Dirección de la Facultad se preocupa por la formación de profesores y organiza en 1976 el primer programa de formación de profesores para catedráticos de

las escuelas de la Asociación Nacional de Facultades de Contaduría y Administración. En el mismo año se participó en la elaboración y coordinación de los programas de trabajo de la Facultad; se impartieron cursos a los alumnos del primero al cuarto semestre de la carrera de Licenciado en Contaduría y del primero al sexto de la carrera de Licenciado en Administración; también se imprimieron textos semiprogramados para diez materias. Fue impulsado y fortalecido el nivel de Posgrado y de Investigación de la Facultad.

En 1981 se implantaron las especialidades de Finanzas, Mercadotecnia, Informática, Recursos Humanos y Auditoría Gubernamental. En 1983 se establece la Especialización de Administración de Instituciones de enseñanza media superior. Un año más tarde se da a conocer el plan de estudios nacional para las carreras de Contaduría y Administración, en donde se consideran las diferencias regionales, la autonomía de las universidades y las diversas metodologías y filosofías educativas; además en el nivel de posgrado de la Facultad se dio a conocer la nueva especialización de Administración de Personal. En 1985 se ajustaron los planes de estudio de las licenciaturas en Contaduría y en Administración y se creó el de Informática.

En el periodo 1989-1993 se aprueban los nuevos planes de estudio para el posgrado y se autorizan dos nuevas opciones para la titulación en el nivel de licenciatura. Se revisaron y evaluaron los planes de las tres licenciaturas y los planes de estudio de dos nuevas licenciaturas: Negocios Internacionales y Negocios Turísticos, quedando pendiente su aprobación por parte del pleno del Consejo Universitario. En materia de estudios de posgrado se redujeron de diez a cuatro los planes de estudio de especialización y se implantaron más opciones mediante la formación particular en diversas áreas, se transformaron los de maestría en Administración y Finanzas, y se crearon dos nuevos:

## Auditoría e Informática.

En 1993 se impulsa la investigación, que es apoyada mediante el suministro de recursos materiales e infraestructura como la nueva biblioteca de posgrado e investigación. En materia de planes y programas de estudio, se estudian, analizan y evalúan los planes de la Licenciatura y se reorganizan y fortalecen los de Posgrado debido a las modificaciones en el *Reglamento General de Estudios de Posgrado*. Se reorganiza la estructura administrativa de la FCA; se apoya a los profesores de la Facultad a obtener su Maestría y Doctorado, y se fortalece el intercambio académico con los Países del Norte y Sur del Continente.

## **Cronología**

- 1845 Se funda el Instituto Comercial, que en la intervención americana es cerrado.
- 1852 Por decreto del presidente Antonio López de Santa Ana se funda la Escuela Especial de Comercio.
- 1896 Se creó la Escuela Nacional de Comercio.
- 1903 Fue fundada la escuela Miguel Lerdo de Tejada.
- 1917 Se estableció la Escuela Superior de Comercio y Administración, dependiente del Departamento Universitario y de Bellas Artes.
- 1929 Aprobada la Ley Orgánica de la institución, la Escuela Superior de Comercio y Administración se integra la institución, formando parte de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, la Escuela Nacional de Comercio y Administración ofreció cuatro carreras cortas.



- 1933      Quedó instalada la academia mixta de profesores y alumnos de la escuela.
- 1936      Se puso en marcha la comisión de planes y programas de estudio y la comisión de reglamentos de la escuela.
- 1940      La escuela reimplanta las carreras cortas.
- 1944      Se organizan las labores escolares bajo un ambiente de tranquilidad y disciplina.
- 1945      Se aprobó la carrera de Contador Público.
- 1956      Se da a conocer el reglamento de la ética profesional de contadores públicos.
- 1965      La Escuela Nacional de Comercio se convierte en Facultad de Comercio y Administración al autorizarse la División de Estudios Superiores.
- 1972      El Consejo Universitario crea el Sistema de Universidad Abierta, la FCA se incorporó lentamente.
- 1973      Se aprueban los cambios propuestos en los nombres de las *carreras* que se imparten, y a *partir* de este año la dependencia adopta la denominación de Facultad de Contaduría y Administración. Se inicia el doctorado en Administración y se fortalece la investigación.
- 1981      Se implantaron las especialidades de Finanzas, Mercadotecnia, Informática, Recursos Humanos y Auditoría Gubernamental.

- 1983 Se establece la Especialización de Administración de Instituciones de Enseñanza Superior.
- 1985 Se implementan nuevos planes de estudios para las licenciaturas en Contaduría, Administración e Informática.
- 1988 Se inauguran las instalaciones de la División de Estudios Superiores.
- 1990 Se fortalecen la licenciatura y el posgrado, reduciendo de diez a cuatro los planes de estudio en la especialización. La Facultad trabaja en los proyectos de dos nuevas carreras de licenciatura: Negocios Internacionales y Negocios Turísticos.
- 1993 Se fortalece la investigación de la Facultad. Se aprueban las reformas de Contaduría e Informática.
- 1994 Se aprueban las reformas de los programas de posgrado.

# **FORMATOS**

## Relación de formatos utilizados

Formato	Nombre	Vigente
1	"Hoja de registro del candidato a profesor"	No (ocupan cuadro de bitácora)
2	"Solicitud de ingreso"	No (sustituyeron por datos del currículo)
3	"Hoja de resumen del candidato"	No (sustituyeron por hoja de formato de cuestionario)
4	"Resumen de evaluación curricular del candidato"	No (desaparece)
5	"Evaluación del candidato a profesor por el jefe de departamento académico"	Nunca ha existido formato, la evaluación se realiza de forma verbal
6	"Formato UNAM"	Si
7	"Datos personales y curriculum UNAM"	Si
8	"Expedición de credencial"	Si
9	"Datos personales"	No (se integró en el formato 7)
10	"Hoja de informes"	Si
11	"Designación de beneficiarios para el pago de marcha"	Si
12	"Guía de evaluación de conocimientos didácticos"	Si

## **FORMATO 1**

**“HOJA DE REGISTRO DEL  
CANDIDATO A PROFESOR”**



**FORMATO 2**

**“SOLICITUD DE INGRESO”**



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
SECRETARÍA DE PERSONAL DOCENTE  
DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE**



**SOLICITUD DE INGRESO**

Fotografía  
Reciente

No. REGISTRO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_  
                  día       mes       año

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)
------------------	------------------	------------

**ASIGNATURA (S), CURSO (S) O TALLER (ES) QUE DESEA IMPARTIR**

Indique éstas refiriéndose al plan de estudios vigente de esta Facultad

ORDEN DE PREFERENCIA	ASIGNATURA (S) O CURSO (S)	COORDINACIÓN Y DIVISIÓN
1ª.		
2ª.		
3ª.		

**HORARIOS DISPONIBLES**

Señale en orden de preferencias de horarios disponibles para impartir la (s) asignatura (s) ó curso(s) solicitado (s)

Orden Prefer.	HORARIO							DÍAS					
	7-9	9-11	11-13	13-15	16-18	18-20	20-22	LUN.	MAR.	MIER.	JUEV.	VIER.	SAB.
1ª. Op.													
2ª. Op.													
3ª. Op.													



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

Departamento de Reclutamiento, Selección, Formación y Actualización Docente

Presente

Bajo protesta de decir la verdad, me permito presentar a su consideración mi curriculum vitae actualizado, con el fin de que sea analizado para considerarme como candidato a profesor de esta Facultad, comprometiéndome a exhibir la documentación que acredite la información manifestada cuando se me sea requerida. Asimismo, doy anuencia para que se investiguen, de manera estrictamente confidencial, los datos ofrecidos.

**1.- DATOS GENERALES**

Domicilio Particular: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_ Tel. Casa: \_\_\_\_\_

Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_

Domicilio del trabajo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_ Tel Oficina: \_\_\_\_\_

Nacionalidad: \_\_\_\_\_ R.F.C.: \_\_\_\_\_

**2.- ESCOLARIDAD**

Título profesional (nivel licenciatura) en: \_\_\_\_\_

Titulado: (si) (no) Periodo de estudios: De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Fecha de Titulación: \_\_\_\_\_

Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Escuela, Facultad o División: \_\_\_\_\_

Tesis o trabajo presentado para recibirse: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Distinciones Obtenidas: \_\_\_\_\_

En caso de ser pasante señale:

Porcentaje de Créditos: \_\_\_\_\_ Promedio: \_\_\_\_\_

**2.2 SEGUNDA PROFESIÓN (NIVEL LICENCIATURA)**

Segundo Título profesional (nivel licencianura): \_\_\_\_\_

Titulado: (si) (no) Periodo de estudios: De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Fecha de Titulación: \_\_\_\_\_

Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Escuela, Facultad o División: \_\_\_\_\_

Tesis o trabajo presentado para recibirse: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Distinciones Obtenidas: \_\_\_\_\_

En caso de ser pasante señale:

Porcentaje de Créditos: \_\_\_\_\_ Promedio: \_\_\_\_\_

**2.3 ESTUDIOS DE POSGRADO (Mínimo de un año Académico)**

ESPECIALIDAD: \_\_\_\_\_

MAESTRÍA: \_\_\_\_\_

DOCTORADO: \_\_\_\_\_

NIVEL	25%	50%	75%	100%	Inicio mes y año	Final mes y año
ESPECIALIDAD						
MAESTRIA						
DOCTORADO						

Titulado: (si) (no) Periodo de estudios: De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Fecha de obtención del grado: \_\_\_\_\_

Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Facultad o División: \_\_\_\_\_

Tesis o trabajo presentado para obtener el grado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Distinciones Obtenidas: \_\_\_\_\_

En caso de ser pasante, señale el promedio:

Promedio: \_\_\_\_\_

### 3. PREPARACIÓN DIDÁCTICA

3.1 Estudios de formación docente, didáctica o pedagógica. Marque con una "X" si obtuvo reconocimiento, constancia o diploma.

Nombre del Curso	Institución	Fecha	Reconocimiento	Constancia	Diploma

### 3.2 Experiencia Docente

Indique la experiencia docente dentro y/o fuera de la UNAM comenzando, en su caso, por las labores docentes que esté desempeñando actualmente, y continúe en orden cronológico hacia el pasado.

Especifique el nivel de licenciatura o de posgrado. Utilice las siguientes claves: Licenciatura (L), Maestría (M) ó Doctorado (D).

Asignatura o Curso	Escuela o Facultad	Institución	Nivel (L,M,D)	De (mes y año)	A (mes y año)	Total de años y/o Meses

Nivel (secundaria, preparatoria, otros)	Asignatura y/o Curso	Institución	De (mes y año)	A (mes y año)	Total de años y/o Meses

### 3.3 Otras experiencias docentes.

Indique a continuación los últimos cuatro cursos, conferencias, seminarios, etc. En los que haya participado como expositor, ya sea en instituciones educativas o de cualquier otra índole; por ejemplo: Programas de entrenamiento de personal, congresos, simposios, etc.

Título del curso, conferencia	Institución	De (día, mes y año)	A (día, mes y año)	Total de Horas

Aportación	Título	Fecha de Publicaciones (día, mes y año)	Referencia bibliográfica o hemerográfica	Número de Páginas

**5. EXPERIENCIA PROFESIONAL.**

Indique en orden cronológico sus experiencias de trabajo, empezando por el actual o más reciente

Datos de la Institución o Empresa	Trayectoria Laboral	De (mes y año)	A (mes y año)
Nombre de la Empresa: Domicilio: Teléfono: Nombre y puesto del jefe inmediato superior:	Nombre de Puesto: Funciones:	Total de años:	
Nombre de la Empresa: Domicilio: Teléfono: Nombre y puesto del jefe inmediato superior:	Nombre de Puesto: Funciones:	Total de años:	
Nombre de la Empresa: Domicilio: Teléfono: Nombre y puesto del jefe inmediato superior:	Nombre de Puesto: Funciones:	Total de años:	
Nombre de la Empresa: Domicilio: Teléfono: Nombre y puesto del jefe inmediato superior:	Nombre de Puesto: Funciones:	Total de años:	

Cd. Universitaria, D.F., \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_\_.

**FORMATO 3**

**“HOJA DE RESUMEN DEL  
CANDIDATO”**



No. de Reg. \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
CANDIDATO A LA(S) ASIGNATURA(S) DE: \_\_\_\_\_

**Esta evaluación es de carácter cualitativo, por lo que pretende describir en forma general la experiencia y comportamiento del candidato al momento de hacer su solicitud. En caso de requerir mayor información, se deberá acudir al Departamento.**

**TRAYECTORIA PROFESIONAL**

- ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_
- EXPERIENCIA PROFESIONAL: \_\_\_\_\_
- EXPERIENCIA DOCENTE: \_\_\_\_\_

**COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES**

- PRESENTACIÓN E IMPRESIÓN INICIAL: \_\_\_\_\_
- DESARROLLO DE LA ENTREVISTA: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN DIDÁCTICA /24**

- NIVEL: NULO( ) BÁSICO( ) MEDIO( ) ALTO( ) \_\_\_\_\_

TEST CLEAVER. EXPLORA EL ESTILO DE TRABAJO EN TRES MODALIDADES:

- COTIDIANO \_\_\_\_\_
- MOTIVADO \_\_\_\_\_
- BAJO PRESIÓN \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES GENERALES**

RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN PSIC. \_\_\_\_\_ ANGÉLICA OVIEDO LÓPEZ \_\_\_\_\_ L.A. JAVIER OSORIO GONZÁLEZ \_\_\_\_\_



## **FORMATO 4**

# **“RESUMEN DE EVALUACIÓN CURRICULAR DEL CANDIDATO”**



Facultad de Contaduría y Administración  
 Secretaría de Personal Docente  
 Departamento de Selección y Evaluación Docente  
 Hoja de resumen del candidato

Evaluación del (la) candidato (a) a profesor.

Nombre \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Asignaturas a impartir

I. Evaluación curricular \_\_\_\_\_

II.- Entrevista de contacto \_\_\_\_\_

III.- Evaluación de conocimientos didácticos a partir de la planeación de una clase.

Si lo menciona      No lo toma en cuenta

- |                                   |       |       |
|-----------------------------------|-------|-------|
| 1) Señalamiento de objetivos      | _____ | _____ |
| 2) Abordaje del conocimiento.     | _____ | _____ |
| 3) Interacción con el grupo.      | _____ | _____ |
| 4) Uso de recursos didácticos     | _____ | _____ |
| 5) Vinculación teoría y práctica  | _____ | _____ |
| 6) Evaluación del conocimiento    | _____ | _____ |
| 7) Planeación del tiempo de clase | _____ | _____ |

Nivel: \_\_\_\_\_

IV. Dominio del lenguaje escrito

Adecuado      Con problemas

- |                            |       |       |
|----------------------------|-------|-------|
| 8) Escritura de texto      | _____ | _____ |
| 9) Presentación del texto  | _____ | _____ |
| 10) Organización del texto | _____ | _____ |

Número de aciertos \_\_\_\_\_

Resultado del proceso de selección \_\_\_\_\_

Se recomienda \_\_\_\_\_

**A t e n t a m e n t e.**

**"Por mi raza Hablará el Espíritu"**

Ciudad Universitaria a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2000

## **FORMATO 5**

### **“EVALUACIÓN DEL CANDIDATO A PROFESOR POR EL JEFE DE DEPARTAMENTO ACADEMICO”**

**(NO EXISTE COMO FORMATO, EL JEFE DE  
DEPARTAMENTO ACADEMICO SOLO REGRESA  
AL CANDIDATO Y EL DEPARTAMENTO SE  
ENTERA EN FORMA VERBAL)**

**FORMATO 6**

**“FORMATO UNAM”**

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

---

*Facultad, Escuela, Instituto o Dependencia Administrativa*

Datos Personales  
y

"Curriculum Vitae"

Enviar  
3  
Fotografías

---

*Nombre y Apellidos completos*

# OS PERSONALES

(Apellido Paterno)		(Materno)		(Nombre(s))	
LUGAR DE NACIMIENTO			FECHA DE NACIMIENTO		
Municipio		Estado		País	
CIVILIDAD			SEXO		
DETALLE PARTICULAR					
Calle y Número		Colonia		Zona Postal	
CIVILIDAD			EDAD	PESO	ESTATURA
CIVIL		TELÉFONO(S)			
CIVILIDAD		NUM. REGISTRO FEDER. DE CAUSANTE		NUMERO DE REGISTRO DEL ISSSTE	

## EDUCACIÓN

NOMBRE DE LA ESCUELA	UBICACION	NUM DE AÑOS	DE	A
A			19	19
ARIA			19	19
ATORIA			19	19
IONAL			19	19
CIVILIDAD PROFESIONAL DE		FECHA DE EXAMEN		
		Día Mes Año		

## TÍTULOS O GRADOS ACADÉMICOS

### DE LOS IDIOMAS QUE CONOZCA Y MARQUE CON UNA CRUZ EL GRADO DE DOMINIO

Idioma	Conocimientos Elementales	Traduce	Traduce y Escribe	Traduce y Habla	Traduce, Habla y Escribe

### INDIQUE LAS FUNCIONES DE INVESTIGACIÓN, DOCENCIA O ADMINISTRATIVAS QUE DESEMPEÑE ACTUALMENTE DENTRO DE LA UNIVERSIDAD

DESCRIPCIÓN	CATEGORÍA Y FUNCIONES	HORAS SEMANALES	SUELDO MENSUAL









## **FORMATO 7**

# **“DATOS PERSONALES Y CURRÍCULUM UNAM”**



REPUBLICA NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
SECRETARÍA DE PERSONAL DOCENTE  
DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DOCENTE

DATOS GENERALES DEL CANDIDATO

FECHA \_\_\_\_\_  
No. DE REGISTRO \_\_\_\_\_

Este cuestionario tiene por objetivo conocer algunos datos personales, así como sus expectativas al ingresar a la Facultad. Le rogamos responda en forma veraz las siguientes preguntas:

DATOS PERSONALES

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

Signaturas que desea impartir \_\_\_\_\_

- INFORMACIONES VARIAS

- ¿Cuál fue el último libro que usted leyó? \_\_\_\_\_

- ¿Cuál fue la última película que vio en el cine? \_\_\_\_\_

- ¿Qué periódico lee? \_\_\_\_\_

- ¿Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_

- ¿Cuál es la novela y el autor latinoamericano que más le gusta? \_\_\_\_\_

- ¿Lee usted alguna revista especializada? Si ( ) No ( )  
Cuál? \_\_\_\_\_

- ¿Cuál es el último libro técnico relacionado con su profesión, que usted leyó? \_\_\_\_\_

- ¿Recuerda el autor y la editorial? \_\_\_\_\_

- ¿Cuáles considera que han sido los tres principales acontecimientos políticos del país y a nivel mundial, ocurridos en los últimos 12 meses? \_\_\_\_\_

0.- ¿Cuáles han sido para la UNAM, los acontecimientos más relevantes en los últimos 12 meses? \_\_\_\_\_

1.- ¿Recuerda quién es el autor de la frase "POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"? \_\_\_\_\_

- ¿Tiene algún familiar o amigo dentro de la facultad? Si ( ) No ( )

- Indique su nombre \_\_\_\_\_

- Asignatura, cargo o grado \_\_\_\_\_

- EXPECTATIVAS Y MOTIVACIÓN PARA INGRESAR A LA FCA

- ¿Por qué le interesa ingresar como profesor a la Facultad de Contaduría y Administración?

- ¿Cuáles son las funciones que se supone que usted desempeñaría siendo catedrático de la Facultad?

- En caso de ser aceptado. ¿Cuánto tiempo le gustaría permanecer en la planta docente?

- ¿Cuáles son sus metas a corto plazo dentro de la Facultad?

- ¿Cuáles son sus metas a largo plazo dentro de la Facultad?

**FORMATO 8**

**“EXPEDICIÓN DE CREDENCIAL”**



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
SOLICITUD DE EXPEDICIÓN DE CREDENCIAL

NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_  
R.F.C.: \_\_\_\_\_  
NOMBRAMIENTO(S): ACADÉMICO( ) ADMINISTRATIVO( )  
DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_

(NO REBASE EL ÁREA MARCADA)

QUE LA  
FOTOGRAFÍA  
VAYA EN LA  
CREDENCIAL  
HECHA CON  
LÁPIZ  
ADHESIVO  
(1)

(NO REBASE EL  
ÁREA MARCADA)

FIRMA DEL TRABAJADOR (NO REBASE EL ÁREA MARCADA) (2)

(NO REBASE  
ÁREA  
MARCADA)

SECRETARIO O JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

NOMBRE Y FIRMA

SELLO

EL TRABAJADOR DEBERÁ:

- 1) ENTREGAR UNA FOTOGRAFÍA TAMAÑO CREDENCIAL RECIENTE, CON FONDO BLANCO PREFERENTEMENTE A COLOR. QUE TENDRÁ QUE PEGARSE A ESTE FORMATO CON LÁPIZ ADHESIVO
- 2) FIRMAR EN EL PANEL SEÑALADO, NO REBASANDO EL ÁREA MARCADA

NOTA: ESTE FORMATO SE UTILIZARÁ PARA EL PERSONAL DE LAS DEPENDENCIAS FORÁNEAS, PERSONAL DE NUEVO INGRESO DE LAS UNIDADES MULTIDISCIPLINARIAS Y ACADÉMICO

**FORMATO 9**

**“DATOS PERSONALES”**

**NO EXISTE FORMATO, SE INTEGRÓ EN EL  
FORMATO 7**



**FORMATO 10**  
**“HOJA DE INFORMES”**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
SECRETARIA GENERAL  
SECRETARIA DE PERSONAL DECENTE  
DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE

Son requisitos mínimos para impartir cátedra:

- 1) Haber concluido los estudios de licenciatura con promedio mínimo de 8 (ocho)
- 2) Tener título profesional
- 3) Contar con más de 2 años de experiencia profesional relacionada con la asignatura que desea impartir
- 4) Dominar programas de cómputo en caso de que la asignatura así lo requiera

De acuerdo al proceso de selección deberá entregar los siguientes documentos:

- 1) Currículum vitae actualizado (datos personales, antecedentes académicos, experiencia laboral, dominio del inglés, manejo de programas de cómputo, cursos tomados e impartidos, etc).
- 2) 6 fotografías tamaño infantil (color ó blanco y negro)
- 3) Carta dirigida a la Lic. Rosa Martha Barona Peña, Jefe de la Secretaría de Personal Docente exponiendo los motivos los motivos por los que desea ingresar como profesor de esta Facultad.

Ningún candidato, podrá presentarse a laborar frente al grupo, sin haber llevado a cabo, en este departamento, el trámite que oficializa su ingreso a la Facultad y a la UNAM.

Para cualquier duda o aclaración, comunicarse al 56228295 con la Psic. Angélica Oviedo, en el horario de 10:00 a 14:00 y de 17:00 a 20:00 hrs. (excepto Martes y Jueves por las tardes)

ATENTAMENTE

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

SECRETARÍA DE PERSONAL DOCENTE

DEPARTAMENTO DE NOMBRAMIENTOS

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y FORMACIÓN DOCENTE

TELÉFONO: 622-82-95



DIVISIÓN DE ESTUDIOS EN: ADMINISTRACIÓN( ) CONTADURÍA( ) INFORMÁTICA( )

LACION DE DOCUMENTOS ENTREGADOS POR EL PROFESOR (A):  
 ELLIDO PATERNO \_\_\_\_\_ MATERNO \_\_\_\_\_ NOMBRE(S) \_\_\_\_\_  
 GRESA EN EL SEMESTRE LECTIVO 1º( ) 2º( ) AÑO \_\_\_\_\_  
 CHA DE INGRESO A LA F.C.A. DÍA. MES. AÑO: \_\_\_\_\_

### DOCUMENTACIÓN DE PROFESORES DE NUEVO INGRESO

	CANTIDAD	DOCUMENTO	ENTREGO
I	3	Formatos de solicitud de ingresos a la F.C.A.	( )
II	1	Curriculum vitae	( )
III	1	Carta de motivos por los que se desea ingresar	( )
IV	6	Fotografías infantil	( )
V	2	Formatos de curriculum vitae de la UNAM	( )
VI	2	Fotocopia del acta de nacimiento	( )
VII	2	Fotocopia de título profesional	( )
VIII	2	Fotocopias del R.F.C.	( )
IX	2	Fotocopias de la cédula profesional	( )
X	2	Formatos de datos personales	( )
XI	1	Juego del formato de la póliza de seguro	( )
		Formato credencial e/foto	( )
		Comprobante de domicilio	( )

### ASIGNATURA (S) A IMPARTIR, GRUPO (S) Y HORARIO (S)

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

### DATOS PARA PÓLIZA DE SEGURO (NOMBRE DEL BENEFICIARIO)

	PARENTESCO
_____	( )
_____	( )
_____	( )
_____	( )
_____	( )
_____	( )
_____	( )

RECIBIO EL DEPARTAMENTO DE R.S. Y F.D.

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

DÍA MES/AÑO

FIRMA

FIRMA DEL INTERESADO

## **FORMATO 11**

**“DESIGNACIÓN DE BENEFICIARIOS PARA  
EL PAGO DE MARCHA”**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL  
DESIGNACIÓN DE BENEFICIARIOS PARA EL PAGO DE MARCHA**

**DATOS DEL DECLARANTE**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_  
**REG. FED. DE CAUS.** \_\_\_\_\_ **No EXPEDIENTE ARCHIVO** \_\_\_\_\_  
**NOMBRA MIENTO (S)** \_\_\_\_\_  
**DEPENDENCIA:** \_\_\_\_\_

**EN CASO DE FALLECIMIENTO EL QUE SUSCRIBE MANIFIESTA QUE ES SU VOLUNTAD DESIGNAR COMO BENEFICIARIO (S) DEL PAGO CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO VIGENTE A:**

**1. NOMBRE:** \_\_\_\_\_  
APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRE (S)

**PARENTESCO O RELACION:** \_\_\_\_\_ **PORCENTAJE** \_\_\_\_\_ **EDAD** \_\_\_\_\_ **AÑOS**

**DOMICILIO:** \_\_\_\_\_  
CALLE Y No COLONIA POBLACION ESTADO CODIGO POSTAL

**2. NOMBRE:** \_\_\_\_\_  
APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRE (S)

**PARENTESCO O RELACION:** \_\_\_\_\_ **PORCENTAJE** \_\_\_\_\_ **EDAD** \_\_\_\_\_ **AÑOS**

**DOMICILIO:** \_\_\_\_\_  
CALLE Y No COLONIA POBLACION ESTADO CODIGO POSTAL

**3. NOMBRE:** \_\_\_\_\_  
APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRE (S)

**PARENTESCO O RELACION:** \_\_\_\_\_ **PORCENTAJE** \_\_\_\_\_ **EDAD** \_\_\_\_\_ **AÑOS**

**DOMICILIO:** \_\_\_\_\_  
CALLE Y No COLONIA POBLACION ESTADO CODIGO POSTAL

**DESIGNO COMO TUTOR DEL MENOR (ES) ANTES MENCIONADO (S) A:**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_  
APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRE (S)

**PARENTESCO O RELACION:** \_\_\_\_\_ **PORCENTAJE** \_\_\_\_\_ **EDAD** \_\_\_\_\_ **AÑOS**

**DOMICILIO:** \_\_\_\_\_  
CALLE Y No COLONIA POBLACION ESTADO CODIGO POSTAL

**FIRMA**

**FIRMA**

**FIRMA**

\_\_\_\_\_  
**DECLARANTE**

\_\_\_\_\_  
**1er TESTIGO**

\_\_\_\_\_  
**2º TESTIGO**

CON TESTIGOS DE ESTE ACTO PERSONAS QUE CON TAL CALIDAD FIRMAN AL CALCE, QUIENES MANIFIESTAN QUE LES CONSTA QUE LO ANTERIOR ES PRODUCTO ESPONTÁNEO DE LA VOLUNTAD DEL USCRITO

CIUDAD UNIVERSITARIA, D. F. A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_

FIRMA DEL DECLARANTE

DATOS DE LOS TESTIGOS

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

\_\_\_\_\_  
FIRMA TESTIGO

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

\_\_\_\_\_  
FIRMA TESTIGO

\_\_\_\_\_  
SELLO DE LA D.G.P

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo. JEFE DEL DEPARTAMENTO

#### NOTAS IMPORTANTES

1. SIEMPRE QUE SE SEÑALE A MAS DE UN BENEFICIARIO SE DEBERÁ ESPECIFICAR EL PORCENTAJE QUE CORRESPONDE RECIBIR A CADA UNO O EN SU CASO LA DESIGNACIÓN SERA SUSTITUTIVA
2. LA DESIGNACIÓN DE BENEFICIARIOS AQUI CONTENIDA ANULA TODAS LA ANTERIORES
3. EN CASO DE QUE EL TITULAR AL DERECHO NO HAYA DESIGNADO BENEFICIARIOS, LA SUMA CORRESPONDIENTE SERA ENTREGADA A SUS DEPENDIENTES ECONÓMICOS CONFORME A LA LEY LABORAL APLICABLE MEDIANTE EL PROCEDIMIENTO QUE EN LA MISMA SE ESTABLEZCA
4. EN CASO QUE EL DECLARANTE DESIGNE COMO BENEFICIARIOS A MENORES DE EDAD DEBERA NOMBRAR UN TUTOR
5. LOS ESPACIOS QUE NO SEAN UTILIZADOS DEBERAN SER CANCELADOS POR EL DECLARANTE
6. POR LO ANTERIOR Y CON OBJETO DE EVITAR CONFUSIONES, NO SE ACEPTARAN LAS DESIGNACIONES DE BENEFICIARIOS QUE SE HAYAN LLENADO EN CONTRAVERSION CON LO ANTERIORMENTE EXPUESTO

**FORMATO 12**

**“GUÍA DE EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS  
DIDÁCTICOS”**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN  
SECRETARIA DE PERSONAL DOCENTE  
DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN Y EVALUACION**

**GUIA DE EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DIDACTICOS**

Instrucciones que se le dan al candidato para que lleve a cabo este examen:  
Usted deberá desarrollar la planeación de una clase a mediados de semestre.

No es necesario que desarrolle los conceptos a abordar; solo le pedimos que describa la forma que organizaría o trabajaría con el grupo, para generar el aprendizaje de la asignatura que usted desea impartir.

Puntos a tomar en cuenta para la EVALUACION DE LA PLANEACIÓN DE CLASE hecha por el candidato.

1 CONOCIMIENTOS DIDACTICOS.

- SEÑALAMIENTO DE OBJETIVOS.

\* Relación de temas o conceptos a abordar, con la importancia que tienen en la práctica profesional.

- ABORDAJE DEL CONOCIMIENTO.

\* Método expositivo: Explicación por parte del profesor.

\* Método interrogativo: Elaboración de preguntas del maestro hacia los alumnos.

\* Método investigativo: Conceptos, temas y proyectos a desarrollar por parte de los alumnos, bajo la asesoría del profesor.

- INTERACCIÓN CON EL GRUPO.

\* Enlace o recordatorio del tema visto en la clase anterior.

\* Señalamiento de dinámicas de trabajo. (Habrá que estar muy pendiente de quienes mencionen la distribución de temas por equipo. Abusar de esta práctica no es didáctico, por lo que de encontrarse esta mención habrá de explorarse en la entrevista)

\* Retomar experiencias y conocimientos de los alumnos.

\* Preguntar al grupo si hay comentarios o dudas y abordarlos.

\* Resumir sobre los conceptos y/o aspectos más relevantes del tema visto en clase.



- USO DE RECURSOS DIDACTICOS.
  - \* Pizarrón.
  - \* Material didáctico.
  - \* Proyector de acetatos.
  
- VINCULACION DE TEORIA Y PRACTICA.
  - \* Revisión de casos prácticos así como de artículos de periódicos o revistas y libros de consulta.
  - \* Visitas y entrevistas laborales a despachos, empresas o instituciones.
  - \* Asistencia y organización de conferencias, congresos etc.
  - \* Investigación bibliográfica.
  
- EVALUACION DEL CONOCIMIENTO
  - \* Preguntas durante la clase por parte del profesor, para ser respondidas por los alumnos.
  - \* Elaboración de tareas.
  - \* Resolución de ejercicios.
  - \* Aplicación de exámenes.
  
- PLANEACION DEL TIEMPO DE CLASE.
  - \* Señalamiento del tiempo destinado para cada una de las actividades a desarrollar en las dos horas de clase.

## DOMINIO DEL LENGUAJE ESCRITO.

- ESCRITURA DEL TEXTO.
  - \* Ortografía.
  - \* Redacción
  - \* Puntuación.
  - \* Acentuación.
  - \* Uso adecuado de mayúsculas.
  
- PRESENTACION DEL TEXTO.
  - \* Legibilidad en la escritura.
  - \* Limpieza del texto.
  
- 0.- ORGANIZACION DEL TEXTO.
  - \* Organización y coherencia de ideas y sucesión de actividades propuestas en la planeación de la clase.

FORMA DE EVALUACION.

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS DIDACTICOS: Total de menciones por parte del candidato, sobre siete.

No lo tomó en cuenta. Si lo menciona.

.-Señalamiento de objetivos.	_____	_____
.-Abordaje del conocimiento.	_____	_____
.-interacción con el grupo.	_____	_____
.- Uso de recursos didácticos.	_____	_____
.- Vinculación teoría y práctica.	_____	_____
.- Evaluación del conocimiento.	_____	_____
.- Planeación del tiempo de clase.	_____	_____

NUMERO DE ACIERTOS SOBRE CONOCIMIENTOS X / 7

PARAMETROS DE EVALUACION.

<u>No. de aciertos.</u>	<u>Nivel de conocimientos.</u>
-------------------------	--------------------------------

DIDACTICOS	
1	Nulo
2	Nulo
3	Nulo
4	Básico
5	Suficiente

Se le agradece al candidato su interés, mencionándole que de momento no hay grupo al que pueda integrarse, anotando en su expediente que no cuenta con los requisitos del perfil.

Se tomará en cuenta esta evaluación con la del curriculum vitae, la entrevista el test Cleaver y el grado de dominio del lenguaje escrito. En caso de ser ésta satisfactoria, se requiere que el candidato asista a un curso de didáctica como mínimo en el semestre, y una futura asignación de grupo dependerá de que presente el comprobante de asistencia a dicho curso.

6	Muy bueno
7	Sobresaliente

Se invita a estos candidatos a asistir a cursos de actualización.

## VALUACION DEL DOMINIO DEL LENGUAJE ESCRITO:

total de aciertos relacionados con el texto escrito

	Adecuado.	Con problemas.
3.- Escritura de texto.	_____	_____
9.- Presentación del texto.	_____	_____
10.- Organización del texto.	_____	_____

NÚMERO DE ACIERTOS SOBRE EL DOMINIO DEL LENGUAJE ESCRITO

## PARÁMETROS DE EVALUACION

No. de Aciertos .                      Grado de dominio.

1	Pobre
2	Insuficiente

Se tomará en cuenta esta evaluación con la del currículum vitae, la entrevista, el test de Weaver y el nivel de conocimientos didácticos. En caso de ser ésta satisfactoria, se requerirá al candidato que asista a un curso de redacción durante el transcurso del semestre, y presente el diploma o comprobante de asistencia, para que se le tome en cuenta en la asignación de nuevos grupos.

3	Adecuado
---	----------

Se invitará a este candidato a que asista a cursos de actualización.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Caballero Pérez Roberto. "La Evaluación Docente". Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1992.
- Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Mc. Graw Hill. 2ª. Edición, Colombia, 1998.
- Dessler Gary. "Administración de Personal". Prentice Hall, 6ª. Edición, México, 1994.
- Grados Espinoza Jaime. "Inducción, Reclutamiento y Selección". El Manual Moderno, México, 1988.
- Rocha Ricardo. "La grandeza de la UNAM". Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1998. Video.
- UNAM. "Reporte Institucional 1997, México, Facultad de Contaduría y Administración-Secretaría de Planeación, 1997.
- Licenciatura en Administración, "Plan de Estudios 1998". Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Fondo Editorial FCA, México, 1998.
- Licenciatura en Contaduría, "Plan de Estudios 1998". Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y administración, Fondo Editorial FCA, México, 1998.
- Licenciatura en Informática, "Plan de Estudios 1998" Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Fondo Editorial FCA, México, 1998.
- Valdez A. Fco. Javier. "Como iniciar su propio grupo de intercambio de personal". Administrate hoy. Ed. SICCO, México, febrero, 1997.
- Valdez A. Fco. Javier. "Guía de entrevista basada en la solicitud de empleo". Laboral. Ed. SICCO, México, noviembre, 1996.
- Valdez A. Fco. Javier. "El perfil del administrador". Administrate hoy. Ed. SICCO, México, marzo, 1997.