



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

SEP
ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO EN LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA TURNO VESPERTINO**

T E S I S

Que para obtener el Título de

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

P r e s e n t a:

RENERIA CHEGÜES MARIA DE LOURDES

ASESOR:

DR. VICTOR MANUEL NAJERA DE LA TORRE

MEXICO, D.F.

ABRIL 2008

AGRADECIMIENTOS

AGRADEZCO A DIOS MI SEÑOR CELESTIAL

Agradezco a DIOS mi señor por enseñarme que el no triunfar no significa haber perdido la batalla, agradezco sinceramente a él por perdonarme y reiterarme el gran amor que me tiene, ese amor que día a día me fortalece ante las adversidades inesperadas. Sinceramente te agradezco mi señor por brindarme sabiduría e inteligencia con el fin de culminar esta investigación. De corazón gracias señor por el sólo hecho de haberme regalado la vida.

A MI MADRE MA DE LOURDES CHEGÜES

Agradezco a este ser tan especial por infundir en mi la fortaleza, la responsabilidad, el trabajo y el entusiasmo, virtudes que admiro en ella y que siempre los llevaré conmigo, mama gracias por la paciencia que me has tenido y por la enseñanza de la valentía, este trabajo esta dedicado muy en especial para ti, nuevamente gracias.

A MI PADRE VICTOR HUGO MARIN

Agradezco a mi papa el apoyo incondicional que me ha brindado desde el día en que lo conocí, gracias a ti papa tuve el valor de enfrentarme a innumerables situaciones que en algún momento pensé acabarían conmigo, sin embargo tu determinismo y consistencia fueron clave para mi desarrollo, esta obra te la dedico con todo el amor del mundo ya que eres parte fundamental de esta consumación.

A MI AMIGA ANA GUADALUPE ESTRADA GUTIERREZ

Ani, gracias por estar siempre conmigo y comprenderme en todo momento, gracias por que tu fortaleza y carisma me demostraron que los limites no existen.

A MI AMIGO OSCAR JAVIER HERNANDEZ

Oscar, te agradezco el gran apoyo incondicional que siempre me has brindado en todo momento, comparto este trabajo contigo por que me demostraste que el hecho de creer en uno mismo ya es tener éxito. Agradezco la fortaleza y las palabras que me dices cuando imagine que todo estaba perdido, de corazón gracias.

A MI AMIGO MELVIN SOTO

Mel te agradezco cada momento de atención y fraternidad brindadas en todos los aspectos de mi vida. La dulzura y nobleza que proyectas han sido valores fundamentales que los llevo siempre, además le agrego la lucha constante que realizas no sólo para ti si no también para tu familia, gracias hombre trabajador, ejemplo que he tomado para mi desempeño laboral y profesional.

A MI ASESOR EL DR. VICTOR MANUEL NAJERA

Gracias Dr. Víctor Manuel Najera, por la paciencia, la orientación, el apoyo pedagógico y personal que me fue dedicado en casa sesión, con esto aprendí a construir mi propio aprendizaje, confieso que no fue fácil, sin embargo usted creyó en mí y eso me fortaleció siempre. Esta investigación ahora presenta un valor reflejado en esfuerzo y dedicación, el cual le pertenece.

Gracias a todas aquellas personas que intervinieron en esta faena

"GRACIAS A TODOS"

María de Lourdes Rentería Chegües

Í N D I C E

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
1.1 Interpretaciones acerca de la Administración de Recursos Humanos	7
1.2 Conceptualización de la Administración de Recursos Humanos	8
1.3 Marco Histórico de la Administración de Recursos Humanos	9
1.4 Funciones Básicas de la Administración de Recursos Humanos	13
1.5 Características Distintivas de la Administración de Recursos Humanos	16
CAPÍTULO II	20
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	
2.1 Concepto de Reclutamiento	20
2.2 Medios de Reclutamiento	27
2.2.1 Reclutamiento Interno	27
2.2.2 Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno	28
2.2.3 Reclutamiento Externo	29
2.2.4 Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo	32
2.2.5 Reclutamiento Mixto	33
2.3 Selección de Personal	33
2.3.1 Concepto de Selección de Personal	34
2.3.2 Ejes Significativos del Proceso de Selección	37
2.3.3 Recepción Preliminar de Solicitudes	37
2.3.4 Competencias Laborales	38
2.3.5 Entrevista Inicial	39
2.3.6 Definición y Tipología de la Entrevista	39
2.3.7 Fases de la Entrevista	40
2.3.8 Pruebas Psicométricas	42
2.3.9 Prueba de Aptitud	42
2.3.10 Prueba de Aptitud Verbal	42
2.3.11 Prueba de Aptitud Numérica	44
2.3.12 Prueba de Aptitud Espacial	47
2.3.13 Prueba de Aptitud Abstracta	49

2.3.14 Prueba de Aptitud Mecánica	50
2.3.15 Prueba de Atención	51
2.3.16 Prueba de Memoria	51
2.3.17 Prueba de Personalidad	52
2.3.18 Prueba de Motivaciones e Intereses	53
2.3.19 Prueba de Habilidades Sociales	54
2.3.20 Pruebas de Conocimientos	56
CAPÍTULO III	59
SISTEMA ESTRUCTURAL DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL AJUSCO	
3.1 Marco Histórico	60
3.2 Estructura Organizativa de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco	60
3.2.1 Normatividad	64
3.2.2 Servicios	65
3.2.3 Funciones	68
3.2.4 Misión	68
3.2.5 Visión	68
3.2.6 Objetivos	69
3.2.6.1 Estrategias y Políticas Generales Institucionales para Mejorar los Programas y Servicios Educativos	70
3.7 Indicadores Estadísticos de la Universidad Pedagógica Nacional	77
CAPÍTULO IV	82
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD AJUSCO	
4.1 Actual Proceso de Selección de Personal Docente	83
4.2 Técnica para Recolectar datos “Cuestionario”	90
4.3 Análisis, Descripción e Interpretación de los Resultados Obtenidos	90
4.3.1 (A) Organización del Curso	91
4.3.2 (B) Conducción del Curso	93
4.3.3 (C) Relación Profesor Alumno	96
4.3.4 (D) Evaluación del Aprendizaje	98
4.3.5 (E) Aspectos Generales	100
4.3.5 (E.1) Adquisición de Conocimientos	100

4.3.5 (E.2) Complemento de la Licenciatura	101
4.3.5 (E.3) Formación para el Empleo	102
4.3.5 (E.4) Teoría y Practica en el Desempeño	103
4.3.5 (E.5) Nivel de Satisfacción	104
4.3.5 (E.6) opinión General	105
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	111
FUENTES DE INFORMACIÓN	112
ANEXOS	116

INTRODUCCIÓN

Responder a nuevos retos y necesidades que la modernidad exige, no resulta fácil, ya que el ambiente en el que se interactúa procede a ser dinámico, competitivo y cambiante, lo cual significa adaptarse continuamente; por lo tanto las organizaciones deberán de disponer de buenos elementos humanos que permitan mejorar y coadyuvar a las tareas, actividades y funciones que les competa.

Hablar de un proceso de contratación en una Institución de Educación Superior implica abordar dos aspectos básicos: a) conocer las necesidades de la organización y b) analizar si la plantilla con la que se cuenta es suficiente, insuficiente o adecuada; esto en conjunto contribuirá a clarificar lo que se esta buscando. Por lo tanto, es de gran importancia para la Institución el proceso de reclutamiento y selección, pues su eficiencia, efectividad y eficacia esta vinculada directamente a establecer, cumplir y desarrollar las actividades dentro de la misma, y el no tenerlos en cuenta distorsionaría los resultados. Por lo cual el propósito de esta investigación es presentar en forma concisa lo que se conoce sobre la selección (también conocido como concurso de oposición) de personal académico de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco, y en concreto para la Licenciatura en Administración educativa, Turno Vespertino. Esto debido a que se han identificado algunas situaciones preocupantes en cuanto a la práctica docente; es decir, se conoce que el filtro para incorporar nuevos profesores frente a grupo es mediante el concurso de oposición; sin embargo, los resultados arrojados de la investigación de campo indican que algunos docentes carecen de técnicas, métodos, procedimientos, herramientas y la existente desvinculación entre teoría y practica; contexto que inquieta, ya que el prestigio de la Universidad se construye con la experiencia de los que la componen.

Tal indagación no pretende ser exhaustivo ni realizar críticas negativas, sino por el contrario es una inquietud plasmada a consideración del lector para mejorar este campo y así avanzar en todas aquellas actividades y procesos que fomenten la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos.

La presente investigación es considerada de tipo documental combinada con un estudio de caso (cuestionario que evalúa la práctica docente de la Licenciatura en Administración Educativa turno vespertino); quedando estructurada en cuatro capítulos.

El Capítulo I, se enfoca a conocer el sistema de administración de recursos humanos (ya que de ahí se deriva el reclutamiento y la selección de personal) por lo cual los temas a abordar son los siguientes: 1) diversas interpretaciones acerca de la administración de recursos humanos, 2) conceptualización, 3) antecedentes históricos, 4) funciones principales y 5) características que la distinguen de otras disciplinas, mismos que se explican de manera general. En tal sentido se mencionan el planteamiento del problema, el objetivo general y la importancia que motiva a la realización de esta investigación.

El Capítulo II, describe minuciosamente el marco teórico de la investigación, es decir se analiza a detalle el proceso de reclutamiento y selección de personal, destacando la importancia y el impacto que se genera en las organizaciones cuando se realiza adecuadamente tal proceso. Dentro del mismo se establecen las etapas más importantes así como también los instrumentos y las técnicas que se recomiendan para llevarlo a cabo.

El Capítulo III, abarca de manera específica la estructura organizacional de la Universidad Pedagógica Nacional; el cual destaca principalmente el origen, las funciones, los objetivos, la visión y la misión de esta institución, con el fin de conocer el grado de importancia en la educación.

Finalmente el Capítulo IV, expone el actual proceso de selección de personal así como también el análisis cuidadoso de un estudio de caso (cuestionario de evaluación) en relación a la práctica docente de la Licenciatura en Administración Educativa turno vespertino y con el cual se contribuirá a realizar las conclusiones y recomendaciones necesarias para esta investigación.

Para el desarrollo del presente informe, se exponen alcances y limitaciones, en donde se describe lo siguiente: se presentaron inconvenientes para la obtención de información respecto al proceso de selección de personal docente, esto por parte de la Comisión

Académica Dictaminadora, ya que la información concerniente a este concepto es limitada y sólo para personal autorizado (salvo algunos elementos descritos en la convocatoria del concurso de oposición), lo cual se cubrió utilizando bibliografía (teoría) relacionada con la Administración de Recursos Humanos, la estadística y la educación (Noticias de la Universidad).

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Hoy en día la administración de recursos humanos resulta ser una herramienta primaria, trascendental y benéfica para el crecimiento y desarrollo de las Organizaciones en general. La Organización, se puede definir como la unión de recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos, establecidos en un espacio físico, que en conjunto crean una sociedad con determinados fines. Actualmente las Organizaciones son consideradas sistemas abiertos, debido a que los recursos que la componen integran un todo, pero a su vez ese todo está compuesto por partes, y esas partes están interrelacionadas entre si; al mismo tiempo de que interactúan con el medio ambiente.

Asimismo, es importante señalar que como sistemas abiertos, las organizaciones se encuentran en un contexto incierto donde constantemente se enfrentan a problemas, incertidumbres, restricciones, amenazas y competencias reflejadas en la productividad, la calidad y la competitividad de dichas organizaciones.

En este sentido la Universidad Pedagógica Nacional es concebida como una Organización Académica Pública desconcentrada de la Secretaria de Educación Pública, cuyo objetivo principal (en el caso de los administradores educativos) es formar profesionales que puedan resolver problemas concernientes a la educación mediante la administración. Por lo tanto el objeto fundamental de esta investigación es conocer el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal docente que implementa la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad Ajusco, para la contratación de Personal Académico en la Licenciatura en Administración Educativa turno vespertino, debido a que se han observado e identificado varias situaciones:

- a) Los contenidos de la materia no se imparten totalmente, aquí el criterio personal del docente es base fundamental; las causas que se le atribuyen se presentan en dos vertientes: por un lado algunos consideran que el plan curricular no es el adecuado y suelen cambiarlo, por el otro el tiempo destinado no es suficiente para cubrir al 100% los temas.

- b) Carecen de herramientas, técnicas y métodos pedagógicos para transmitir los conocimientos de la asignatura.
- c) Los docentes contratados imparten nociones de la Licenciatura que estudiaron.
- d) Excesiva teoría y poca práctica.
- e) Evaluaciones subjetivas y memorizantes.

Tales situaciones indican la pauta para estudiar íntegramente el desempeño de éstos y de los alumnos como tal; ya que debe existir un equilibrio entre el profesor y el alumno dentro del proceso enseñanza/aprendizaje.

¿Por qué es importante que el administrador educativo indague en este tema?

El administrador educativo es visto como aquel profesional capaz de seleccionar y aplicar principios, métodos y técnicas que permitan una organización eficiente que apoye las tareas de enseñar, investigar y difundir la educación mediante el análisis de los diversos enfoques administrativos; al indagar, revisar y analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal docente, podrá corroborar que en dicho proceso se aplican todas las etapas establecidas por la institución a su cargo, que éstas se encuentren planeadas, organizadas, dirigidas y controladas por las personas responsables, para que al momento de llevarlas a cabo, los responsables realicen una buena elección del personal (esto a través de procedimientos, instrumentos, técnicas y herramientas idóneas, diseñadas con el propósito de buscar lo que realmente se necesita para el puesto de profesor) que formará parte de la Institución y que además tendrá el papel de orientar y guiar a los alumnos en la concepción del proceso enseñanza/aprendizaje. La finalidad de este estudio, permitirá ampliar la visión de cómo se lleva a cabo el reclutamiento y la selección de personal docente en una Institución de Educación Superior.

Es importante señalar que el proceso de reclutamiento y selección varía dependiendo del giro de la organización. Por ejemplo, diversas firmas privadas ponen en marcha algunas etapas básicas del proceso en referencia; sin embargo, Instituciones educativas como la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Autónoma Metropolitana y la Universidad Pedagógica Nacional, llevan a cabo tal proceso de selección mediante **concursos de**

oposición (mismo que será analizado en el capítulo IV); el cual se explica de la siguiente manera: las áreas académicas comunican a la Comisión Académica Dictaminadora (CAD) la vacante a ocupar, estos determinan los requisitos, el perfil y las funciones a desempeñar, así como la evaluación que se hace del profesionalista que concursa por una plaza. El área de recursos humanos es la encargada de realizar los trámites para la contratación laboral, a la cual estará sujeto el docente con la institución.

Para efectos de esta investigación, dentro del capítulo 1 se abordarán elementos fundamentales de la administración de recursos humanos, mismos que deberán conocerse para comprender la relación existente entre la administración de recursos humanos y el proceso de reclutamiento y selección de personal.

1.1 Interpretaciones de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos por ser un término común, suele tener diversas interpretaciones, pero no todos los nombres que se relacionan con el concepto definen en sí su esencia; como lo especifica Rodríguez, Joaquín quien señala que la administración de recursos humanos, presenta diversas interpretaciones con una connotación teórica y metodológica, siendo las más usuales las siguientes:

- *“ Manejo de personal*
- *Relaciones industriales*
- *Relaciones laborales*
- *Relaciones humanas en el trabajo*
- *Administración de personal*
- *Administración de recursos humanos”*.¹

Sin embargo, señala que para algunos autores el significado de la administración de recursos humanos es igual y no existe diferencia alguna; no obstante al analizar a detalle dichos conceptos se observa el contraste tanto en la definición como en la función, principalmente. Por ejemplo, el siguiente cuadro muestra tres conceptos con sus respectivas definiciones; recalcando que esos conceptos no son iguales a la administración de recursos humanos.

CUADRO 1 DENOMINACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DENOMINACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
DENOMINACIÓN	CONCEPTO
Relaciones industriales	Hace alusión a todas las relaciones que surgen con motivo del empleo.
Relaciones laborales	Ésta sólo se concentra en todos aquellos asuntos laborales con orden jurídico.
Relaciones humanas en el trabajo	Se estudia la conducta del personal y la interacción de éste con los demás.

Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, Administración moderna de personal. Fundamentos, p. 6.

¹ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración moderna de personal: fundamentos, México, Thomson (6a. ed.) 2002, p. 6.

En tal caso, los términos más adecuados son administración de personal y administración de recursos humanos, ya que abarcan funciones apropiadas del área de personal.

1.2 Conceptualización de la Administración de Recursos Humanos

Chiavenato, Idalberto dice, "... *la Administración de Recursos Humanos no es un fin en si mismo, si no un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permiten establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales*".²

En este sentido, la administración de recursos humanos no busca ser un fin; más bien, a través del compromiso y la responsabilidad (dos elementos base en el desempeño de cualquier actividad) de las personas, se podrán lograr los objetivos de la organización y con ello el de su personal que la integra. Cabe señalar que el factor humano, posee capacidades, habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos que le permiten lograr (claro utilizando instrumentos de trabajo) el efecto que desea; es decir ese cúmulo de capacidades ayudará a ejecutar tareas de manera eficaz y eficiente.

En tanto, Torres, Zacarías explica: "*la Administración de Recursos Humanos es el conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y armonización de los integrantes de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros*".³

En otras palabras, la administración de recursos humanos es la puesta en marcha de diversos procedimientos y normas por parte de la organización con el fin de seleccionar e instruir a los integrantes de ésta y que a su vez el entorno (de la organización) sea ameno y agradable para trabajar; pues estos componentes son clave para obtener el mejor rendimiento de los individuos que en ella trabajan.

Posteriormente, para Rodríguez, Joaquín la Administración de Recursos Humanos es: "*la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para*

² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, Colombia, McGraw-Hill (5a. ed.), 2000, pp. 152-153

³ TORRES HERNANDEZ, Zacarías. Fundamentos de administración: principios básicos, México, Taller Abierto (1a. ed.), 2001, p. 39.

*cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quien reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal”.*⁴

Dentro de esta concepción la administración de recursos humanos, no es más que el proceso administrativo aplicado a otros procesos secundarios (capacitación, evaluación del desempeño, entre otros) encargados de calificar ciertos parámetros del personal que conforma la organización, así como también adecuarlos a las áreas correspondientes según sus capacidades, ya que los beneficios que arroje la corporación, serán aprovechados por el ente y por los individuos mismos.⁵

Con los anteriores elementos se construye lo que para la presente investigación se presenta como el concepto de **Administración de Recursos Humanos:**

Sistema que emplea diferentes procesos para atraer a los individuos a colaborar en una organización, a su vez calificar las capacidades con que cuentan para adecuarlos a un área correspondiente y que en conjunto desempeñen actividades para alcanzar diversos objetivos, ya sean personales o de la organización.

1.3 Marco Histórico de la Administración de Recursos Humanos

El origen de la administración de recursos humanos precede a ser un poco incierta y variable, esto es porque continuamente la administración se va especializando, especialidad que indica incorporar nuevas nociones teóricas y prácticas. Sin embargo el enfoque que se le de dependerá tanto de la disciplina que la estudie y del autor que la retome; por ejemplo, Ayala, Sabino explica en su curso a través de la Web que el avance de la administración de recursos humanos se dio de la siguiente manera: “...en la década del ´70 fue denominada Relaciones Industriales, en la década de los ´80 se le llamaba Relaciones Laborales, y en la década del ´90 Administración de Recursos Humanos”.⁶

⁴ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, *op. cit.*, p. 7.

⁵ *Ibid.* p. 7.

⁶ AYALA VILLEGAS, Sabino, La administración de recursos humanos, 2006, http://www.wikilearning.com/la_administracion_de_recursos_humanos-wkc-15947 [Consulta: lunes, 09 de febrero de 2007]

De lo anterior, se observa que el autor sólo enfatiza el origen de la administración de los años 70 hasta los noventa 90; sin embargo ¿Cómo fue que se creó la administración de recursos humanos?, ¿Qué origen creó un área de recursos humanos? ó ¿Cuáles eran las funciones principales del área?, preguntas que conllevan a profundizar en esta sección, mismas que serán cubiertas con el marco teórico del autor Rodríguez Valencia Joaquín.

Rodríguez, Joaquín señala que el origen de la administración de recursos humanos, se presenta en cinco etapas, estas son las siguientes:

1.3.1 Sistema de Gremios

“Los propietarios de talleres organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses; también servían para regular el empleo y el adiestramiento de aprendices dentro de cada oficio, nos comenta C. Curtis⁷. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones laborales de hoy.

Más tarde esos trabajadores, conocidos como jornaleros formaron gremios propios, llamados gremios de pequeños propietarios para representar sus intereses y ayudarse mutuamente”⁸.

Por lo anterior, se considera que las primeras funciones del departamento de personal se originan con la asociación de los dueños de talleres, ya que al organizarse, establecían el **tipo de empleo** (que en la actualidad sería el proceso de reclutamiento y selección de personal) así como la **instrucción** (en este caso la capacitación) de los oficios hacia los jornaleros, con el objetivo de preservar sus intereses.

1.3.2 Sistema Fabril de Producción

“... El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción permitió la fabricación de bienes requeridos, menos costosa... Como resultado, a fines de 1880 algunos países promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de mujeres y niños, otros también promulgaron leyes para establecer salarios mínimos para trabajadores masculinos y para reglamentar condiciones laborales que afectaban la salud y la seguridad de los trabajadores. Posteriormente fueron promulgadas leyes de compensación para los trabajadores a fin de proveer pagos de indemnización por lesiones sufridas en accidentes de trabajo”⁹.

⁷ Dato presentado por Joaquín Rodríguez, *apud* C. CURTIS, The management of personnel relations, p. 21.

⁸ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, *op. cit.*, p.8.

⁹ *Ibid.* p. 8.

De esta etapa, se observa lo siguiente: la producción manual queda totalmente desplazada por la producción mecánica. Esta última permite que las condiciones laborales sean las más predominantes, reglamentando las horas de trabajo de niños y mujeres, el salario mínimo, las condiciones de trabajo y los accidentes de trabajo (proporcionando una compensación en caso de sufrirlo).

1.3.3 Sistema de Producción en Masa

William, Werther y Keith Davis, mencionan que en base a las contribuciones y principios que realizó Frederick Taylor, acerca de la administración científica y las necesidades humanas, se impulsó la creación de los primeros departamentos de personal.

La producción en masa se fundamenta en el trabajo acumulativo, donde los individuos ganan lo que producen. Incluso en esa época se contaba con un sistema estandarizado (ajustarse a una norma) para medir el número de piezas hechas en un tiempo determinado.

“Así mismo hubo mejoras en la tecnología de maquinaria y equipo para ahorrar trabajo; estas mejoras generaron aumentos en los costos generales y en sueldos y salarios, lo que obligo a los propietarios a buscar nuevas formas de utilizar más eficientemente la maquinaria y equipo así como la fuerza de trabajo, lo cual se logró con la aplicación de la administración científica.

*La administración científica constituía un enfoque objetivo y sistemático, para mejorar la eficiencia y eficacia, basada en la recolección y análisis de datos; con la aplicación de este método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron más repetitivas. Además, se crearon normas de trabajo para evaluar la eficiencia de los trabajadores y para dar incentivos económicos al trabajador”.*¹⁰

1.3.4 Psicología Industrial

A partir de 1900 se comenzó a relacionar, las investigaciones de la psicología con las capacidades de los trabajadores en los puestos.

“En 1913 el libro de Hugo Munsterberg, Psicología y eficiencia industrial, describía experimentos al seleccionar a conductores de tranvías, oficiales de barco, operadores de conmutadores telefónicos. Las contribuciones de

¹⁰ *Ibid.* p. 8.

Munsterberg a la administración fueron en cuanto al análisis de puestos en términos de los requerimientos mentales y emocionales de los mismos, y en términos del desarrollo de dispositivos de prueba.

*Otros psicólogos que hicieron contribuciones a la función de personal fueron W. Dill Scott, quien recibió reconocimientos por su primer trabajo sobre selección de personal de ventas y por su libro de administración de personal; J. Mckeen Cattell, famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación”.*¹¹

La idea anterior, resalta algunas aportaciones sobre aspectos psicológicos relacionados con el personal de una organización; por ejemplo la contribución de Hugo Munsterberg se dirigió hacia el análisis de puestos, donde se tomaba en cuenta requerimientos mentales y emocionales para diseñar el puesto de trabajo; A su vez se desarrollaron pruebas para medir tales requerimientos. Por otro lado encontramos a W. Dill Scotte, aportando elementos significantes en la selección de personal -que en este caso se refiere a ventas- y su libro administración de personal. Posteriormente J. Mckeen Cattell, desarrolló pruebas y estableció la psicología en la organización.

1.3.5 Época Moderna de la Administración de Personal

El gran auge de la administración de recursos humanos se da a partir de 1930, debido a que las investigaciones psicológicas comienzan a entremezclarse con dicha administración, creando nuevas técnicas, métodos, procedimientos e instrumentos en base a la administración de personal.

*“El verdadero avance de la administración de recursos humanos se considera a partir de 1930, cuando surge la moderna concepción de las relaciones humanas. Asimismo, en esta época surgieron las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para administrar al personal. Por esto fue la época en que más se legisló sobre materia laboral...”*¹²

Más tarde, con la gran crisis que afectó al mundo industrializado de 1929 a 1938, se prestó más atención a las necesidades de los empleados. Sin embargo esta crisis puso en evidencia la credibilidad de las empresas privadas para enfrentar problemas sociales.

¹¹ *Ibid.* p. 9-10.

¹² *Ibid.* p. 9-10.

“Los gobiernos de la década de 1930 pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos y en algunos casos llegaron incluso a garantizar el derecho a la formación de sindicatos. La mayor parte de los seguros sociales de América Latina se establecieron durante esa década. En muchos casos la legislación de los distintos países se extendió a áreas antes no cubiertas, que incluyeron la prohibición del trabajo infantil y la jornada de ocho horas. Con frecuencia los departamentos de personal fueron el instrumento que la empresa utilizaba en sus relaciones con el sindicato”.¹³

Con base en las políticas laborales que se comenzó a legislar el desempleo, la seguridad social, los salarios mínimos, entre otros. Se adoptó el derecho de formar sindicatos para el beneficio de los trabajadores; ya que dichas asociaciones, fungían como un medio, entre el departamento de personal y los trabajadores.

“Las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchos otros aspectos, se desarrollaron durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial. Aspectos como la música ambiental en el lugar de trabajo y el hábito de pintar de colores brillantes las distintas partes de las maquinas para prevenir los accidentes industriales trajeron también profundas innovaciones en la labor”.¹⁴

De 1985 en adelante se considera a la administración de recursos humanos un área propia de la empresa.

1.4 Funciones Básicas de la Administración de Recursos Humanos

Toda organización cuenta con un área de recursos humanos, representado por un grupo de personas especializadas en el tema, que asesoran y ayudan (a través de criterios, políticas e instrumentos de administración) a canalizar personal para proveerlas a los departamentos correspondientes de la empresa.

Como se observa el proveer personal, quizás sea la función principal de la administración de recursos humanos, sin embargo no se debe de olvidar que tal administración despliega varias funciones.

¹³ *Ibid.* p. 9-10.

¹⁴ WILLIAM B., Werther y KEITH, Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos, México, McGraw-Hill (5a. ed.) 2000, pp. 37 y 38

Se considera que esas funciones y/o actividades varían de acuerdo a la organización y el personal que labora en ella así como también las metas y objetivos que persigue; pero todos con un fin en particular, preservar sus intereses.

Rodríguez, Joaquín especifica 10 funciones del departamento de recursos humanos:

- *“Planear los recursos humanos, asegurando una colocación adecuada a los tipos, y en cantidades correctas.*
- *Suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.*
- *Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal, fin de lograr un comienzo productivo.*
- *Fijar un sistema de remuneración justa, para alcanzar niveles de desempeño deseado.*
- *Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.*
- *Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.*
- *Promover, junto con el sindicato, programas de higiene y seguridad.*
- *Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.*
- *Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.*
- *Prestar servicios a todo el personal”.*¹⁵

Las ideas del autor confirman que la función principal de la administración de recursos humanos es proveer personal eficiente para todas las áreas de la organización; de ese primer punto se desprenden varias subfunciones que se tienen que seguir si se desea tener al mejor capital humano.

Por otra parte, Mínguez, Andrés señala que la función del departamento de recursos humanos se convierte en una función de gestión; donde se deben utilizar dos instrumentos básicos para desarrollarse eficientemente:

1. *“La planificación, como capacidad para establecer normas, aplicar procedimientos, desarrollar criterios y políticas con el fin de asignar los recursos humanos y técnicos de la organización.*
2. *La organización, como capacidad para establecer instrumentos que permitan incrementar el grado de racionalidad en el proceso de planificación”.*¹⁶

¹⁵ Rodríguez Valencia, *op. cit.*, p. 64.

También señala que existen sólo dos funciones que los recursos humanos deberán de desarrollar:

1. Función del Empleo, aquí el objetivo principal, es suministrar personal necesario a la empresa para ejecutar sus actividades de manera eficaz y eficiente. Por lo que se tiene que prever las necesidades de recursos humanos, es decir hay que planear el número de personal que requiere la organización para poder ocupar las áreas.

*Esta previsión deberá apoyarse en dos tipos de inventarios: de recursos humanos y de puestos de trabajo.*¹⁷

De esta manera se podrá conocer, si la planilla que conforma la empresa es: a) excesiva, b) adecuada (hablando en cantidad y/o calidad), ó c) insuficiente (en calidad y/o cantidad).¹⁸

Con base a los resultados que arrojen los dos tipos de inventarios, se pasará a los siguientes procesos:

- *“De sustracción: Llevan consigo la extinción o suspensión del contrato laboral, según se produzca el cese definitivo o temporal de las prestaciones del trabajador.*
- *De ajuste: Pretender flexibilizar situaciones rígidas que dificultan la adecuación progresiva entre capacidades y necesidades. Se busca la polivalencia del personal <<clave>>.*
- *De adición: Derivan de la necesidad de incorporar nuevos recursos humanos que permitan alcanzar los niveles de actividad óptimos dentro de la organización empresarial”.*¹⁹

El último proceso (que es el de adición), lleva a cabo las siguientes fases:

1. Captación.
2. Reclutamiento.
3. Selección.
4. Contratación.
5. Inducción
6. Evolución de conocimientos, capacidad de trabajo, actitudes y comportamientos.

¹⁶ MÍNGUEZ VELA, Andrés. Dirección práctica de recursos humanos, Madrid, ESIC, 2000, p. 42.

¹⁷ *Ibid.* p. 43.

¹⁸ *Ibid.* p. 43.

¹⁹ *Ibid.* p. 44.

En cuanto a la primer función (que es la del empleo), se percibe que antes de incorporar nuevo personal a la empresa; el área de recursos humanos debe de prever el número de personal que incorporará mas adelante en la organización. Para esto es necesario inventariar los recursos humanos y los puestos de trabajo con el fin de precisar si el número de personas que conforman la organización, es excesiva, adecuada (tanto en cantidad como en calidad) ó insuficiente. Ya que con estos datos se procederá a realizar cualquiera de los tres procedimientos antes citados.

2. Función de desarrollo

Para llevar a cabo esta función, es preciso desarrollar en primer lugar a los recursos humanos; esto se enfoca a: 1) formar y desarrollar al personal, 2) percibir el progreso de las personas en cuanto a su desempeño y 3) establecer el sistema de carrera profesional del personal, para después integrarlos a cuestiones motivacionales, organizativos y culturales.²⁰

“Su objetivo es lograr una alta correlación entre los intereses y necesidades de la organización y las expectativas de sus trabajadores”²¹.

Hasta el momento no existe un número ni una definición exacta que detalle las **funciones** que debe desempeñar la administración de recursos humanos (debido a que las organizaciones son diferentes); sin embargo si es factible decir que dentro de ese conjunto de funciones, las más importantes son: reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación y promoción.

1.5 Características Distintivas de la Administración de Recursos Humanos

Las organizaciones están integradas por recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos, que en combinación se convierten en los medios principales, no sólo para lograr los objetivos si no también para coadyuvar al crecimiento de éstas.

De acuerdo con el autor Sánchez, Francisco las características de los recursos humanos son las siguientes:

²⁰ *Ibid.* p. 45.

²¹ *Ibid.* p. 45.

A) *“No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal...”*²²

Es decir el personal no podrá ser obligado a prestar su fuerza de trabajo sin una retribución y claro sin su consentimiento.

B) *“Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario, solamente contará con él...”*²³

Esto indica que si el trabajador percibe que la actividad a desempeñar será provechosa, entonces los individuos pondrán a disposición de la organización su máximo esfuerzo para lograr sus objetivos y los de la empresa.

C) *“Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones”*²⁴

De lo anterior, se resalta que los miembros pertenecientes a una organización proporcionan su fuerza laboral y en ese acto comprueban las capacidades que poseen para desempeñar una actividad o tarea asignada.

D) *“Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la preparación, ya sea mejorando los ya existentes o descubriendo los recursos que potencialmente tiene el hombre...”*²⁵

En este caso, el descubrimiento y mejoramiento, son dos elementos importantes para incrementar el desarrollo del personal. Es decir el primer elemento pone de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. Mientras que el segundo elemento, expresa que a través de la capacitación y el desarrollo, los recursos humanos pueden propiciar mayores conocimientos, ideas o nuevas experiencias.

²² SÁNCHEZ BARRIGA, Francisco. Técnicas de administración de recursos humanos, México, Limusa (3a. ed.), 1993, pp. 18-19.

²³ *Ibid.* pp.18-19.

²⁴ *Ibid.* pp.18-19.

²⁵ *Ibid.* p. 19.

E) *“Los Recursos Humanos son escasos porque, no todo mundo posee las mismas habilidades y conocimientos...”*²⁶

En otras palabras, de un total de individuos sólo un porcentaje de éstos poseen capacidades (conocimientos, habilidades y aptitudes) extraordinarias que les permiten sobresalir; sin embargo esa pequeña proporción es insuficiente para satisfacer las necesidades laborales.

En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda y la oferta, a cambio de un servicio.

En la actualidad la administración de recursos humanos es considerado un sistema abierto (es decir un todo), que se emplea para administrar el factor humano como recurso principal de cualquier organización.

De ahí la importancia de conocer las funciones más trascendentales de ésta, cuyas actividades fundamentales son: a) suministrar personal idóneo a la organización, para así adecuarlos a cada área correspondiente según sus capacidades, b) proporcionar una adecuada capacitación al personal que ingresa y c) desarrollar un sistema de promoción, transferencias y ascensos de acuerdo a los meritos personales, etc.

Asimismo, la administración de recursos humanos posee características específicas que es necesario contemplar para su correcto funcionamiento, por ejemplo, la organización no puede apropiarse de las capacidades de los individuos, pues tales capacidades son intangibles, solo se manifiestan a través del desempeño de alguna actividad por parte del trabajador y pueden ser perfeccionados a través de la capacitación y el desarrollo.

Todo esto se afinó aun más, con la evolución de dicha administración, contemplada desde la aparición de los primeros talleres artesanales hasta la consolidación del área como tal (a partir de los años 30). Por lo tanto es menester tener en cuenta lo anterior, debido a que los retos y las oportunidades se han convertido en una necesidad para las organizaciones, sí lo

²⁶ *Ibid.* p. 19.

que se desea es permanecer en un clima de constantes cambios, donde la competencia es la base para trascender.

CAPÍTULO II

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Durante el capítulo I se hizo mención tanto del objeto de estudio como de la finalidad que tiene realizar esta investigación, asimismo se comenzó a incluir teoría respecto a la administración de recursos humanos, destacando el concepto, el origen, las funciones y las características que posee.

Es importante mencionar que el proceso de reclutamiento y selección (adoptado por la mayoría de las organizaciones para contratar personal) forma parte fundamental de la administración de recursos humanos, es por eso que dentro de este capítulo 2 se integrarán las bases teóricas sobre las que se fundamenta este estudio.

2.1 Concepto de Reclutamiento

Chiavenato, Idalberto define este concepto de la siguiente manera: *“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”*.²⁷

Grados, Jaime A. señala que el reclutamiento es *“la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”*.²⁸

Con estos elementos, para efectos de esta investigación se emite la siguiente definición de **Reclutamiento:**

Proceso que permite reunir cierta cantidad de personas competentes para un determinado puesto de trabajo.

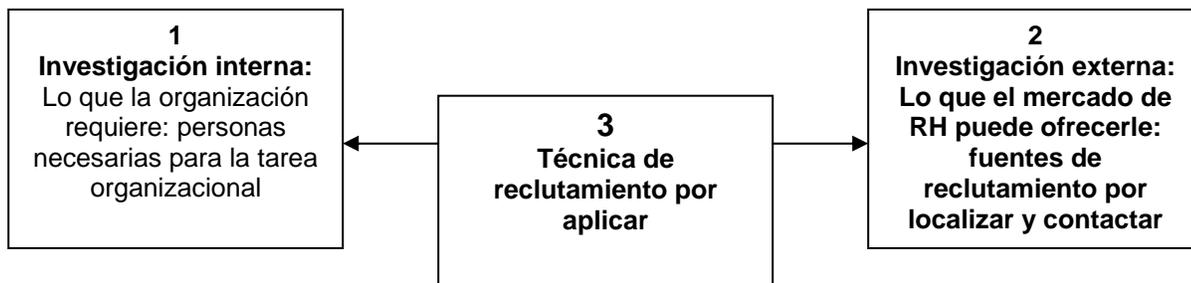
Para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, es preciso conocer las necesidades que tiene la organización en cuanto al suministro de personal, por lo cual es importante considerar aquellos métodos, técnicas y procesos convenientes, que permitan efectuar el reclutamiento de manera dinámica, flexible e innovadora.

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto, *op. cit.*, p. 208.

²⁸ GRADOS ESPINOSA, Jaime A. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, México, El Manual Moderno (3a. ed.) 2003, p. 209.

Esto implica tener en cuenta la observación que emite al respecto Chiavenato, Idalberto: “El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar. De ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán...”²⁹

Cuadro siguiente: Las tres fases de la planeación del reclutamiento



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. p. 209

Lo anterior significa que el primer paso a considerar para llevar a cabo el reclutamiento es realizar una **planeación** de los RH (recursos humanos) para poder conocer (lo que indica Mínguez, Andrés) si la plantilla que conforma la empresa es, excesiva, adecuada (tanto en cantidad como en calidad) o insuficiente.³⁰

De acuerdo a los resultados que arroje la planeación, el área encargada llevará a cabo los procesos de sustracción, de ajuste y de adición.³¹ Para el proceso de adición, conviene realizar otra planeación considerando los siguientes aspectos:

- 1) Las necesidades que tiene la organización para proveerse de personal.
- 2) Definir las vacantes que deberán ser cubiertas.³²
- 3) Especificar el perfil que se requiere tanto del personal como del puesto.
- 4) Las características que debe mostrar y ofrecer el personal a reclutar.

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *op. cit.*, pp. 209-210

³⁰ MINGUEZ VELA, Andrés, *op. cit.*, p. 43.

³¹ Cfr. MINGUEZ VELA, Andrés, *op. cit.*, p. 64

³² **NOTA:** Las causas de una vacante pueden ser la creación de un nuevo puesto, por promoción, por baja, entre otras.

Una vez detectadas las vacantes, el personal de cada área o departamento entregará a recursos humanos un documento denominado **requisición de personal** (contiene los requerimientos y el perfil del candidato, *vid. infra*, p. 23.) con el propósito de verificar en sus archivos si hay algún aspirante adecuado para cubrir el puesto, en dado caso de no tenerlo la búsqueda se realizará fuera de la organización.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Empresa			Folio		
			Fecha		
Contacto		Teléfono		Fax	
Dirección:					

Horario de entrevista		Atención a			
Motivo de la vacante					
Nueva creación <input type="radio"/>	Promoción <input type="radio"/>	Cambio <input type="radio"/>	Baja <input type="radio"/>	Renuncia <input type="radio"/>	
Nombre del puesto			Sexo		
Edad		Edo. Civil		Idioma	
Escolaridad		Zona		Experiencia	
Horario			Sueldo		
Características específicas:					

Candidatos propuestos:					
Nombre	Teléfono		Fecha		Resultado
Fecha para cubrirla					
Autorizó: _____			Responsable de Reclutamiento: _____		
Observaciones:					

Fuente: GRADOS ESPINOSA, Jaime A. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, p. 253.

El siguiente paso es elaborar un perfil psicológico especificando minuciosamente las características que debe poseer el candidato para poder ocupar el puesto que se requiere.³³

Grados, Jaime A. señala que al momento de diseñar un perfil psicológico, se deben de tomar en cuenta sólo tres características: intelectual, de personalidad y habilidad.³⁴ Sin embargo para Sánchez, José C. el diseño de un perfil, no sólo basta con estos elementos, sino ampliar el contenido.

- I. *“Denominación del puesto.*
- II. *Descripción del contenido a desempeñar: síntesis de las principales funciones a desempeñar.*
- III. *Cualidades requeridas para efectuar el trabajo:*
- IV. *Requisitos intelectuales, aptitudinales.*
- V. *Requisitos de personalidad,*
- VI. *Requisitos de formación (titulación, idiomas, etc.),*
- VII. *Requisitos profesionales (experiencia, especialización, etc.),*
- VIII. *Requisitos personales (edad, sexo, etc.).*
- IX. *La posición jerárquica superior.*
- X. *El salario contractual mínimo.*
- XI. *El plan de ascensos.”*³⁵

Con base, a los argumentos presentados por los autores en relación a los elementos básicos para elaborar un perfil de puesto; se presenta en esta investigación el siguiente esquema (*vid. infra*, pp. 25 y 26). El diseño de un perfil, dependerá fundamentalmente de la Organización y del puesto a cubrir.

³³ GRADOS ESPINOSA, Jaime A., *op. cit.*, p.225.

³⁴ *Ibid.* p. 225.

³⁵ SANCHEZ GARCIA, José Carlos. Selección de personal: Guía práctica, Salamanca, Amarú (2a. ed.) 1997, p. 43.

ASPECTOS MÍNIMOS DE UN PUESTO DE TRABAJO

1. Denominación del puesto:

2. Departamento o sección a la que pertenece:

3. Historia del puesto (si es de nueva creación, tiempo que lleva funcionando, numero de trabajadores que han pasado por él, etc.)

4. Posición en el organigrama:

5. Objetivos o finalidades del puesto:

6. Funciones del puesto:

A) Habituales o cotidianas:

B) Periódicas:

C) Ocasionales:

7. Horario de trabajo:

A) Jornada laboral

B) Horas extras

C) Turnos

D) Vacaciones

8. Condiciones de trabajo:

A) Ambientales

B) Accidentabilidad o riesgos

9. Relaciones sociales:

A) Internas (compañeros de trabajo, superiores, etc.)

B) Externas (clientes, otras empresas)

10. Requisitos o exigencias del puesto:

A) Formación

B) Experiencia

C) Otros

11. Responsabilidades

A) Sobre otros empleados

B) Sobre el material de trabajo

C) Sobre la producción (el producto)

D) Autoridad y toma de decisiones

12. Equipos y materiales de trabajo

13. Observaciones finales

Fuente: Diseño propio, con base a los autores.

Ya definido el perfil de la vacante el área de recursos humanos informa al reclutador la vacante o vacantes a llenar. En ese momento el reclutador tendrá que recurrir a algunas fuentes de reclutamiento para poder encontrar al personal que requiere la organización ó bien puede utilizar los medios de reclutamiento.³⁶

2.2 Medios de Reclutamiento

Chiavenato, Idalberto clasifica los medios de reclutamientos en dos categorías, reclutamiento interno y reclutamiento externo.

2.2.1 Reclutamiento Interno: Se dice que el reclutamiento es interno cuando se intenta cubrir la vacante con personal perteneciente a la misma empresa, mediante:

- * Transferencias
- * Promociones
- * Transferencia con promociones
- * Programas de desarrollo
- * Ascensos
- * Plan de carrera³⁷

En realidad, este tipo de reclutamiento resulta más cómodo y sencillo, debido a que en cualquier momento se puede llenar una vacante sin necesidad de recurrir a lugares fuera de la empresa. Además, se cuenta con información precisa, viable y confiable del posible candidato a elegir. Para realizar una buena elección el reclutador se basa en los siguientes indicadores:

- Los resultados que arrojaron las pruebas aplicadas cuando ingresaron a la organización.
- Los resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo el candidato interno.
- Los planes de carreras, donde se conoce la trayectoria del personal.
- Los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato.³⁸

³⁶ GRADOS ESPINOSA, Jaime A, *op. cit.*, p. 210.

³⁷ CHIAVENATO, Idalberto, *op. cit.*, p. 221.

Con esto, los efectos positivos que arroja este reclutamiento, radican en que los recursos humanos se motivan, al saber que existe la oportunidad de ocupar puestos de mayor responsabilidad, desempeñándose mejor en su área de trabajo.

2.2.2 Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno manifiesta una serie de ventajas y desventajas, entre las más importantes se mencionan las siguientes:

RECLUTAMIENTO INTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>a) Es económico, por que la empresa no invierte en anuncios de prensa, tampoco contrata los servicios de alguna firma de reclutamiento.</p> <p>b) Es rápido, ya que no dependen del tiempo que pierde la organización al publicar la vacante en la prensa, también de la respuesta que arroje esta publicación en la población...</p> <p>c) Es valido y seguro, pues se conoce al candidato por lo que no necesita realizar nuevamente las pruebas de selección.</p> <p>d) Fuente de motivación para los empleados, debido a que éstos ven y tiene posibilidad de progresar; a su vez desarrollan una sana competencia entre el personal teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.</p>	<p>a) Si la organización no ofrece oportunidad de progreso en el momento adecuado corre el riesgo de frustrar a los empleados, y como consecuencia incrementar la renuncia del personal.</p> <p>b) Crea conflicto, es decir al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización se generan dos situaciones, por un lado la motivación de trascender más adelante, por el otro, existe competencia entre ellos mismos con el fin de saber quien es el más indicado para el puesto, creando descontento con los demás miembros.</p> <p>c) Si la organización asciende continuamente al empleado, al grado de llegar a un cargo donde ya no demuestre sus capacidades si no más bien su incompetencia, puede causar que los sujetos pierdan creatividad y actitud de innovación al estar siempre centrados en la misma organización y sus problemas.</p>

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. pp. 223-225

³⁸ *Ibid.* p.223.

De lo anterior, se deduce que el implementar el reclutamiento interno permite a los empleados tener la opción para acceder a determinados puestos, donde se garantiza que el trabajador cuenta no solamente con un empleo si no también con una carrera. Sin embargo esta práctica puede tener efectos negativos, por ejemplo limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización, bloquear las oportunidades de crecimiento de los empleados en caso de existir rivalidad con sus superiores y *nepotismo laboral* (Persona que ocupa una vacante existente en una organización sin pasar por un proceso de selección).

2.2.3 Reclutamiento Externo: Este tipo de reclutamiento se lleva a cabo con personas ajenas a la empresa. Por lo tanto antes de poner en marcha este proceso es importante conocer técnicas flexibles, innovadoras y creativas, que permitan aportar información suficiente del candidato. A continuación se describirán algunas técnicas más trascendentales, propuestas por el autor Chiavenato, Idalberto.

1. *“Consulta de los archivos de candidatos*
 2. *Candidatos presentados por empleados de la empresa.*
 3. *Carteles o anuncios en la portería de la empresa.*
 4. *Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales.*
 5. *Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.*
 6. *Conferencias y charlas en universidades y escuelas.*
 7. *Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.*
 8. *Viajes de reclutamiento a otras localidades.*
 9. *Anuncio en diarios y revistas.*
 10. *Agencias de reclutamiento”³⁹,*
- Consulta de los archivos de candidatos: Aquí se cuenta con un archivo de solicitudes y currículos de dos tipos de candidatos, los espontáneos y los que no se escogieron en reclutamientos anteriores; en caso de llenar una vacante se consulta a esta base de datos.

³⁹ *Ibid.* p.226.

- Candidatos presentados por empleados de la empresa: Las ventajas que presentan esta técnica son el bajo costo, menor pérdida de tiempo y eficiencia.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa: Para esto es importante que la organización contemple los siguientes factores: localización de la empresa, los lugares donde continuamente haya movimiento de personas, la visualización fácil de los anuncios, entre otros; sí se desea obtener un mayor rendimiento y rapidez para atraer candidatos, debido a que esta práctica es estática, pues la iniciativa de acudir a la empresa depende del individuo. Generalmente se usa para cargos de niveles inferiores.
- Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales: Esta práctica es de bajo costo, sirve como estrategia de apoyo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.
- Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa: Estas asociaciones son una buena fuente de candidatos.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas: Aquí se destina a promover a las empresas, describiendo la estructura organizativa.
- Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades: Cuando un mercado esta bastante explorado, se puede optar por realizar viajes a otra localidad para dar a conocer las vacantes, con el fin de trasladar a los posibles candidatos a la ciudad donde esta ubicada la empresa.
- Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos, pues constituye el medio más utilizado y de mayor rentabilidad, con las siguientes ventajas:
 - el anuncio se puede dirigir a toda la población o bien solo a una parte de esta.
 - Se calcula el costo del anuncio.

- Es rápido, ya que solo basta con realizar una llamada telefónica para dar a conocer la oferta, aunque también se puede hacer presencia física en la agencia de prensa.
- Agencias de reclutamiento: Es uno de los más costosos, sin embargo es muy eficaz y seguro, ya que provee a la empresa el personal que ésta requiere.
- Banco de candidatos: se forma con información personal, laboral, académica y económica del individuo (también se incluye una foto), que son incorporados a un sistema computarizado y mediante una cuota de la empresa solicitante, se canaliza a los candidatos a través de la red.⁴⁰
- Radio y televisión: Son muy costosos, en el caso de la radio sólo se utiliza si el reclutamiento es en provincia; mientras que en la televisión el costo se incrementa aun más ya que se cobra el minuto y el canal en que se transmitirá la información.⁴¹
- Bolsas de trabajo: *“Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador...” “Por ejemplo: la bolsa universitaria de trabajo, bolsas de trabajo de diferentes cámaras (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el papel, etc.). Otros organismos que funcionan de modo similar son el IMSS, IPN, GDF (Gobierno del Distrito Federal), Dirección General de Profesiones, AMEDIRH (Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos), etc.”⁴²*
- Out-sourcing: *“Consiste en reclutar estudiantes que están en condiciones de realizar sus prácticas profesionales o servicio social constitucional o estudiantes en cualquier condición...”⁴³*
- Reclutamiento on-line: (en línea vía Internet): Actualmente existen empresas, agencias de colocación, bolsas de trabajo y banco de datos tanto públicas como privadas que crean sus propias página Web, donde ofertan empleos.⁴⁴

⁴⁰ ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos: para el alto desempeño, México, Trillas (5a. ed.), 1999 (reimp. 2001), p. 431.

⁴¹ GRADOS ESPINOSA, Jaime A, *op. cit.* p. 215.

⁴² *Ibid.* p. 213.

⁴³ *Ibid.* p. 213.

⁴⁴ Algunas Bolsas de trabajo en línea son las siguientes: <http://www.occ.com.mx>, <http://www.computrabajo.com>, <http://www.infojobs.com>, <http://www.chambanet.com.mx>, entre otras.

Cabe mencionar que antes de seleccionar la o las técnicas de reclutamiento conviene tomar en cuenta lo siguiente: 1) La preevaluación del reclutador debe centrarse principalmente en cuestiones objetivas y subjetivas, 2) el numero de vacantes que se tienen (esto para hacer una estimación del numero de personas que se pretenden llamar), 3) el costo y el 4) tiempo que se invertirá.

2.2.4 Ventajas Y Desventajas del Reclutamiento Externo

Al igual que en el reclutamiento interno; el reclutamiento externo presenta diversas ventajas y desventajas (véase el siguiente cuadro).

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> Permite contratar a gente nueva, con diferentes ideas y distintos enfoques, lo que permite actualizar a la empresa con respecto al mundo externo y saber lo que ocurre en otras empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Se invierte más tiempo en el proceso de reclutamiento y selección.
<ul style="list-style-type: none"> Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización (pero más cuando el personal es talentoso). 	<ul style="list-style-type: none"> Es más costoso, ya que se invierte en los medios más significativos, así como también en artículos de oficina, formularios, etc.
<ul style="list-style-type: none"> Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas o por el propio candidato. 	<ul style="list-style-type: none"> Si solo se recurre a este tipo de reclutamiento, puede ocasionar que el personal que labora internamente se desanime ya que sus posibilidades de crecer laboralmente son escasas.
	<ul style="list-style-type: none"> Es incierto pues los candidatos externos son desconocidos.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. pp. 230-231

En general, el reclutamiento externo resulta ser un medio eficaz, ya que las fuentes y los medios derivados de éste son múltiples, sin embargo un buen reclutador no sólo debe contemplar opciones de un solo medio de reclutamiento, en este caso es preferible combinar técnicas tanto externas como internas antes de llevar a cabo la publicación de un puesto de trabajo (sí lo que se desea es ahorrar tiempo y costos, principalmente).

Respecto al reclutamiento externo es importante mencionar que algunos autores suelen dar un enfoque diferente al concepto, por ejemplo Chiavenato, Idalberto señala que los medios de reclutamiento se constituye de los lugares y las técnicas para atraer capital humano. Mientras que para Sánchez, José C. las fuentes de reclutamiento externo implican tanto los lugares como los medios para publicar una vacante. Finalmente Grados, Jaime A. explica que los lugares para buscar a los candidatos, se denominan fuentes en cambio para dar a conocer las vacantes las denomina medios. Antes de cerrar este apartado, es preciso explicar la existencia de una tercera vía de reclutamiento, denominada *reclutamiento mixto*.

2.2.5 Reclutamiento Mixto

Es otra vía para reclutar personal, pero más completa ya que los medios internos y externos se combinan, para formar un solo proceso. Según Chiavenato, Idalberto el reclutamiento mixto se puede adoptar de la siguiente manera:

1. Iniciar con el reclutamiento externo (en caso de que éste no de los resultados esperados) se procede a utilizar el reclutamiento interno.
2. Al momento de existir una vacante en la organización, es importante verificar que los empleados postulados sean los adecuados para cubrirla, en caso de que no sea así es preferible adoptar el reclutamiento externo.
3. Llevar a cabo tanto el reclutamiento interno como externo, este caso se da cuando los candidatos de la empresa junto con los candidatos foráneos presentan igualdad en condiciones.

2.3 Selección de Personal

Elegir a las personas que van a formar parte de una organización no es tarea fácil. Es fundamental que los nuevos miembros coincidan con los objetivos y valores que sostiene la organización, así también aporten nuevas ideas al trabajo cotidiano. Es por eso, que antes de incorporar a una persona al puesto de trabajo es necesario realizar un análisis cuidadoso de los candidatos que se presenten.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Es importante recordar que cada organización adecuará o construirá dicho proceso.

2.3.1 Concepto de Selección de Personal

¿Qué es la selección de personal?

Nebot, María José señala: *“La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada”*.⁴⁵

Grados, Jaime A. expresa: *“La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado”*.⁴⁶

Para Chiavenato, Idalberto la selección de personal es *“...escoger a entre los candidatos reclutados los más educados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”*.⁴⁷

Con estas definiciones, se pone de manifiesto la concordancia de los autores, declarando que el objetivo principal de la selección es encontrar y adecuar personal idóneo al puesto de trabajo.

Por lo tanto, con los elementos anteriores, para este estudio se emite el concepto de **Selección de Personal** puntualizándola de la siguiente manera:

Proceso que mediante técnicas y pruebas (generalmente para evaluar aspectos cognitivos o psicológicos) permiten comparar y elegir de un total de candidatos reclutados, sólo a aquellos que cumplan con los requisitos del puesto.

⁴⁵ NEBOT LOPEZ, María José, La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas, Madrid, Fundación Confemetal, 1999. p. 13.

⁴⁶ GRADOS ESPINOSA, Jaime A. *op. cit.*, p. 223.

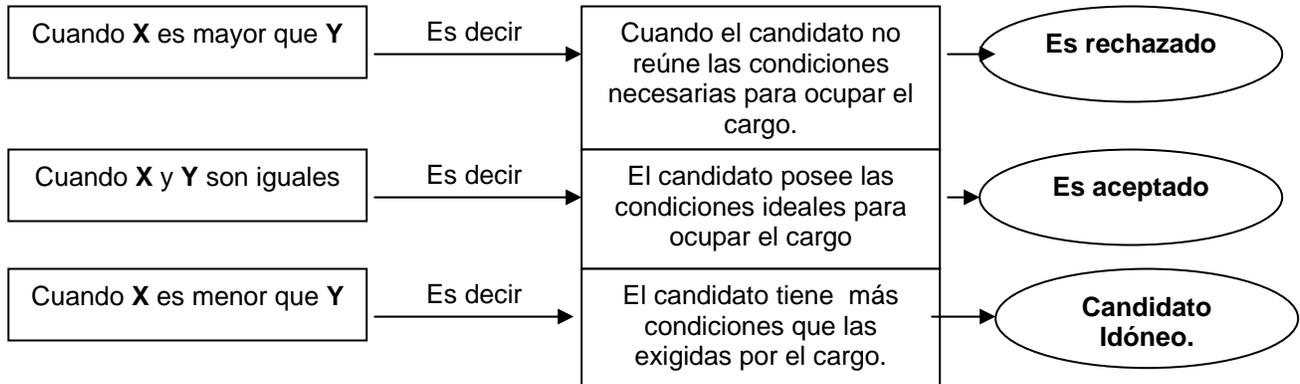
⁴⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *op. cit.*, pp. 38-239.

La selección de personal implica un análisis de comparación y decisión; en cuanto al primer verbo véase el siguiente cuadro.

Selección de personal como proceso de comparación

Sea **X** los requisitos del cargo.

Sea **Y** el perfil de los candidatos que se presentan



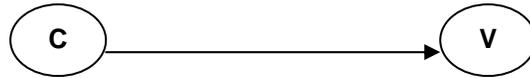
Fuente: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. pp. 241-242.

El esquema anterior, refleja una comparación entre los requisitos del cargo con el perfil de los candidatos que se presenta, para después tomar la decisión correspondiente.

En cuanto al proceso de **decisión**, la selección de personal puede ser de tres maneras:

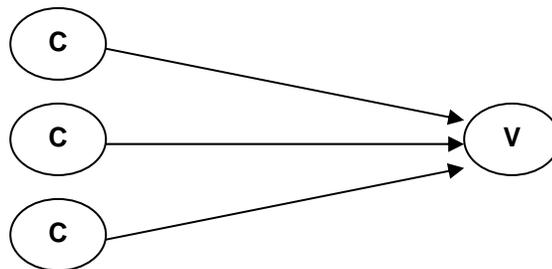
Modelo de colocación

Un candidato para una vacante
En otras palabras, el candidato
Presentado debe ser admitido
Sin objeción alguna.



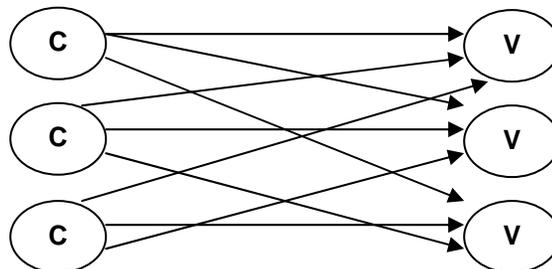
Modelo de selección

Varios candidatos para una vacante.



Modelo de clasificación

Varios candidatos para varias vacantes
Y viceversa.



Fuente: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. pp. 242-243

Este esquema muestra, la relación del número de vacantes con respecto al número de candidatos, esto debe estar especificado con anterioridad con el propósito de que el área correspondiente implemente la toma de decisiones.

Dado que la selección se apoya en comparar y decidir, es preciso contar con información suficiente tanto del puesto (esto se obtiene mediante el análisis y la descripción del puesto) como de los candidatos, para este último, el utilizar las técnicas de selección, será útil. A continuación se describirán las etapas más significativas del proceso de selección de personal.

2.3.2 Ejes Significativos del Proceso de Selección

2.3.3 Recepción Preliminar de Solicitudes

Ya reclutados los candidatos necesarios, enseguida se procede a realizar un análisis de la solicitud de empleo (documento que contiene información personal, escolar, laboral, familiar, económica y referencias personales de los candidatos) o el curriculum vitae (es un documento que detalla específicamente los datos personales, la formación, la experiencia, los conocimientos y habilidades que se posee así como también los intereses personales), de éstos para realizar una preselección de los posibles candidatos a continuar el proceso. La selección de personal se inicia con una cita entre el candidato y el área de personal. A partir de la primera entrevista que se efectúa entre el candidato y el seleccionador comienza la aplicación y evaluación de técnicas de selección, que permitirá escoger de ese porcentaje a los candidatos más aptos para el puesto.

Antes de continuar con la aplicación de las técnicas de selección, se hace un pequeño paréntesis para hacer mención sobre *la selección por competencias laborales*; concepto vanguardista que se distingue por enfocarse en el desempeño de los candidatos más que en los conocimientos memorísticos.

Actualmente, la competencia es clave principal para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones; por lo que el adoptar el nuevo enfoque de selección por competencias laborales, permitirá obtener información suficiente del candidato en cuanto a sus aptitudes.

2.3.4 Competencias Laborales

Se entiende por **competencias laborales**, el conjunto de evidencias que permiten verificar si una persona puede desempeñarse según las normas en las funciones laborales. Es decir, la evaluación por competencias laborales, se centra en personas y no en puestos, califica el saber hacer y no el saber y mide el desempeño, sin embargo dentro de este enfoque lo más importante es presentar evidencias (estas pueden ser de conocimiento, producto, desempeño y actitud) que avalen que una persona es competente.

Existen organismos que regulan las competencias laborales, Grados, Jaime A. señala que especializarse en competencias laborales indica sujetarse a las normas que los organismos señalen, los cuales son los siguientes:

- I. *“El Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), son un conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a desarrollar y establecer Normas Técnicas de Competencia Laboral,*
- II. *Las Normas Técnicas de Competencia Laboral son un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.*
- III. *Todo esto en base a Comités de Normalización de Competencia Laboral que son “son organismos colegiados de cada área o subárea de competencia laboral, integrados por representantes de empresarios, trabajadores y académicos, encargados de la definición de NTCL”⁴⁸*

Estos organismos se encargan de evaluar las competencias laborales de los candidatos que han decidido especializarse en alguna rama laboral, es así que dependiendo del desempeño de éstos, el área encargada emitirá la decisión *de competente* o *todavía no competente* para cada uno de ellos.

Por lo tanto, las organizaciones deberán de tomar en cuenta este tipo de selección y requerir alguna especialización en competencias laborales. Aclarado este concepto, enseguida se explicarán las técnicas de selección.

⁴⁸ GRADOS ESPINOSA, Jaime A, op. cit., pp. 248-249.

2.3.5 Entrevista Inicial

Se pone en practica la primera entrevista con los aspirantes elegidos, aquí se verifica que los datos contenidos en la solicitud sean los correctos, en caso de necesitar más información acerca del candidato sólo se realizan las preguntas necesarias; también se informa al interesado asuntos relevantes de la empresa (nombre del puesto, sueldo, prestaciones, entre otros). Dentro del proceso de selección, la técnica a la que más se recurre es la entrevista, por lo cual se abordarán aspectos básicos e importantes.

2.3.6 Definición y Tipología de la Entrevista

La entrevista se define como la técnica que permite obtener información relevante mediante la comunicación de dos o más personas, sobre algún objeto o situación. En cuanto al manejo de la tipología, es importante señalar que la entrevista es clasificada de diversas formas; sin embargo el análisis que realizan los autores Bayón, Fernando y García, Isabel respecto a esta técnica resulta ser bastante explicativa y completa.

CLASIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

I. Por el número de personas que intervienen en la entrevista:

Individuales: Aquí solo intervienen dos personas, el entrevistador (sujeto que realiza las preguntas) y el entrevistado (sujeto que responde las preguntas).

Grupales: La entrevista no solo se efectúa entre dos personas, si no que el entrevistador realiza las preguntas a mas de una persona.

Colectivas: También llamadas de panel, debido a que en este tipo de entrevista participan varios entrevistadores para un solo entrevistado, por ejemplo este caso se ve en los exámenes de titulación de algún alumno universitario.

Para la siguiente modalidad, ésta técnica es clasificada como, entrevista estructurada, semiestructurada, no estructura, libre, cerrada, abierta, dirigida, semidirigida, no dirigida, estandarizada, directa, indirecta y mixta.

II. En cuanto a la estructura de la entrevista (tomando en cuenta el tipo de preguntas y las respuestas)

Entrevista Libre: El entrevistado realiza una serie de preguntas al azar (ya que no se cuenta con preguntas diseñadas) al candidato, a su vez no se espera el tipo de respuesta, debido a que el clima en donde se desarrolle la entrevista es espontáneo.⁴⁹

Entrevista Dirigida: Aquí el entrevistador define las preguntas (con anterioridad) que le servirán de guía al momento de transmitir las al candidato.⁵⁰

Entrevista Mixta: Esto es la mezcla entre las dos anteriores, es decir el entrevistador cuenta ya con preguntas diseñadas pero también puede cambiar el clima formal a espontáneo.⁵¹

III. Por la naturaleza de la entrevista

Entrevista Normal: La comunicación que entable el entrevistador con el candidato debe ser en confianza, amabilidad y cortesía sin ningún grado de tensión.

Entrevista Dura: En esta conversación, la actitud predominante de quien realiza las preguntas es sumamente agresiva, cambiando el entorno ligero a rígido.

4. En cuanto a la periodicidad

Entrevista Única: Son aquellas que se realizan solo una vez.

Entrevista Sucesiva: Son aquellas que se realizan más de una vez, en la cual existen tanto diversos entrevistadores, como múltiples candidatos.

Fuente: BAYON MARINE, Fernando y GARCIA ISA, Isabel. Gestión de recursos humanos: manual para técnicos en empresas turísticas, pp. 132-134.

Del cuadro anterior, es preciso tomar en cuenta que dependiendo de las características tanto de puesto como del individuo a ocupar la vacante, el personal especializado deberá decidir los tipos de entrevista a efectuar.

2.3.7 Fases de la Entrevista

Antes de llevar a cabo las fases de la entrevista, es conveniente tener en cuenta el objetivo que se persigue, el tipo de entrevista a utilizar y obtener la mayor cantidad posible de

⁴⁹ También recibe los nombres de: Entrevista no dirigida, Abierta, No estructurada, Indirecta, etc.

⁵⁰ Se le conoce como: Entrevista Estructurada, Estandarizada, Directa, Dirigida, etc.

⁵¹ Son llamadas: Entrevistas Semidirigidas y Semiestructuradas.

información tanto del candidato como del puesto, para después adecuar el espacio físico y el clima psicológico.

Fase de Apertura: El entrevistador al inicio de esta etapa deberá crear un clima de confianza (por ejemplo, invitar al candidato a sentarse), que le permita presentarse; explicar el objetivo de la entrevista y algunos aspectos relevantes del puesto.

Fase de Núcleo: Se comienza con una pregunta abierta (esta puede ser explicar los motivos que lo impulsaron a postularse como candidato para la vacante), esto solo es un ejemplo; la o las preguntas pueden variar ya que después el campo de preguntas se ira abriendo para conocer la experiencia laboral, los estudios realizados, las actividades e intereses actuales, así como algunos defectos y virtudes que el candidato debe proporcionar al entrevistador.

Fase de Cierre: Antes de terminar, es preciso preguntar al candidato si tiene alguna pregunta o duda, en caso de que no existieran dudas, el entrevistado da por terminada la entrevista, agradeciéndole su colaboración.

Después de recoger los datos obtenidos por la entrevista, en seguida se realiza una evaluación de los reactivos, con el fin de asignar una calificación, dependiendo de la escala asignada. Sin embargo el juicio de valor que se emita no se debe enfocar sólo a lo subjetivo, si no más bien equilibrar la objetividad junto con la subjetividad.

Los resultados que arroje la evaluación de la entrevista, servirán de base para diseñar y aplicar pruebas psicométricas que permitan evaluar de manera objetiva los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las aptitudes de los candidatos. Las pruebas psicométricas se definen como el *“conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.”*⁵² En otras palabras, las pruebas sirven para medir conocimientos teóricos y prácticos.

⁵² CHIAVENATO, Idalberto. *op. cit.*, p.261.

2.3.8 Pruebas Psicométricas ó Tests

Los tests o pruebas psicométricas suelen ser clasificados de múltiples formas, sin embargo los prototipos más aceptados son: a) *inteligencia*, b) *aptitudes*, c), *personalidad*, y d) *motivación e intereses*. Cabe mencionar que antes de efectuar alguna prueba el especialista deberá considerar tres aspectos: 1) las características del puesto, 2) las características del individuo y 3) tomar en cuenta la ficha profesográfica.

2.3.9 Prueba de Aptitud

Se entiende por actitud *“la predisposición especial que tiene la personas para realizar una determinada actividad.”*⁵³

Ahora bien, los **tests de aptitudes** *“tienen como finalidad medir si el individuo posee la capacidad precisa para aprender o realizar bien un determinado trabajo dado que sus resultados se correlacionan bastante con el rendimiento en trabajos que requieren destreza, operaciones repetitivas y manipulativas u otras.”*⁵⁴

Es decir, mediante la aplicación de las tests de aptitudes, se puede lograr percibir mediante prácticas o ejercicios el potencial de la persona.

Nebot, María José señala que las aptitudes que más suelen evaluarse en los procesos de selección son los siguientes:

2.3.10 Prueba de Aptitud Verbal: Lo que se mide es la identificación y comprensión de la ortografía, los sinónimos, los antónimos, el vocabulario, entre otros, también se encuentran las pruebas de fluidez verbal, donde lo que se comprueba es el tiempo en que una persona es capaz de expresar palabras (para tener un ejemplo de este tipo de prueba *vid. infra*, p. 43).

⁵³ NEBOT LOPEZ, María José, *op. cit.*, p. 65.

⁵⁴ SANCHEZ GARCIA, José Carlos. *op. cit.* p.45.

TESTS DE APTITUD VERBAL

Instrucciones:

A continuación le presentamos una serie de cuestiones que tratan de evaluar su comprensión y razonamiento verbal.

Cada pregunta tiene cuatro respuestas, solo una es la correcta. Debe subrayar la palabra.

Dispone de 10 minutos para contestar. Trate de realizarlo lo mas de prisa posible pero no descuidando sus respuestas.

Ejemplo:

¿Qué es lo contrario de húmedo?

- a- fresco b- seco c- mojado d- caliente

PREGUNTAS:

1.- ¿Qué significa ermitaño?

- a - monje b -solitario c - filosofo d – enano

2.- ¿Cuál de estas cuatro cosas no puede agruparse con las demás?

- a - tarta b - naranja c - plátano d – cereza

3.- ¿Qué significa calmante?

- a - astringente b - absorbente c - sedante d - vehemente

Fuente: Adaptado de NEBOT LOPEZ, María José, La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas, pp. 66-67.

TESTS DE FLUIDEZ VERBAL

Instrucciones:

A continuación deberá escribir el mayor número posible de palabras que empiecen por la letra F.

No podrá repetir la misma palabra ni utilizar derivados (pan, panecito, panadería).

Dispone de 4 minutos para escribir todas las palabras que se le ocurran.

Realización:

Escriba palabras que empiecen por F.

Fuente: Adaptado de NEBOT LOPEZ, María José, La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas, p. 71.

En cuanto a la evaluación de ambos tipos de tests, el criterio se fija por el experto, en algunos casos dependiendo del número de preguntas las respuestas pueden adquirir un valor de uno o dos puntos.

2.2.11 Prueba de Aptitud Numérica: Mide la capacidad para realizar cálculos numéricos, esta prueba puede ser de dos tipos:

1. *“Pruebas de cálculo. Consiste en una serie de operaciones aritméticas que pueden ser desde simples sumas hasta operaciones más complicadas, y que el evaluado deberá resolver en un espacio corto de tiempo”.*⁵⁵

Para tener un ejemplo de este tipo de prueba *vid. infra*, pp. 45-47

⁵⁵ NEBOT LOPEZ, María José, *op. cit.*, p. 73.

TESTS DE APTITUDES NUMERICAS

Instrucciones:

A continuación se presentan una serie de operaciones numéricas (sumas y restas) en cuatro posibles soluciones (a, b, c y d). Usted deberá realizarlas mentalmente y subrayar la letra de la respuesta correcta.

Dispone de 5 minutos, trabaje de prisa pero son equivocarse.

1) Sumar	48 28	a- 63 b- 73 c- 68 d- 83
2) Restar	97 53	a- 54 b- 43 c- 44 d- 62
1) Sumar	80 30 25 42	a- 177 b- 167 c- 107 d- 187
2) Restar	25 16	a- 8 b- 11 c- 10 d- 9
3) Sumar	40 25 32 15	a- 122 b- 102 c- 92 d- 112
4) Restar	97 35	a- 72 b- 62 c- 132 d- 82
5) Sumar	80 42 95 30	a- 237 b- 247 c- 147 d- 257

Preguntas:

Fuente: Adaptado de NEBOT LOPEZ, María José, La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas, p.74.

2. "Pruebas de razonamiento numérico. Nos da información sobre la manera de razonar de la persona. Trata de elevar su razonamiento numérico y para ello las preguntas que se hacen son de dos tipos:

- Problemas sencillos.
- Series numéricas".⁵⁶

TESTS DE APTITUDES NUMERICAS

Instrucciones:

A continuación presentamos una serie de cuestiones numéricas que en el espacio de tiempo que le demos debe resolver. Las cuestiones planteadas son de dos tipos:

- Problemas aritméticos sencillos.
- Series numéricas, en las que debe averiguar el numero que sigue.

Cada cuestión tiene cuatro posibles respuestas. Debe marcar la letra de la respuesta correcta.

Dispone de unas hojas para efectuar las operaciones que crea oportunas. Tienen 25 minutos, trabaje de prisa pero sin equivocarse. Ejemplo:

a) 2-4-8-16

- a- 24
- b- 18
- c- 32
- d- 20

b) Si una persona compra doce postales y cuestan 35 pesos cada una ¿Cuánto dinero se gastará?

- a- \$420
- b- \$320
- c- \$433
- d- \$57

Preguntas

1) Continúe la serie

1-3-5-7-9

- a- 10
- b- 11
- c- 13
- d- 15

2) Compré dos docenas de peras y 5 salieron malas. ¿Con cuantas buenas me quede?

- a- 15
- b- 19
- c- 13
- d- 14

⁵⁶ Ibid. p. 73.

3) Continúe la serie

2-2-4-6-10

a- 10

b- 14

c- 12

d- 16

4) En un autobús vacío subieron 12 personas en la primera parada y bajaron 3 en la segunda. En la tercera se duplicó el número de pasajeros y en la cuarta subieron 8 más. ¿Con cuántos viajaba el autobús cuando llegaron a la cuarta parada?

a- 25

b- 32

c- 31

d- 26

5) Continúe la serie

1-2-4-7-11

a- 16

b- 15

c- 13

d- 17

Fuente: Adaptado de NEBOT LOPEZ, María José, La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas, pp. 80-81.

La evaluación para ambos tipos de prueba puede ser, otorgar un punto por cada operación realizada; en caso de un error, la puntuación será de cero.

2.3.12 Prueba de Aptitud Espacial: *“Es la que nos permite visualizar los objetos en el espacio y comprender sus relaciones espaciales en las tres dimensiones.”⁵⁷*

⁵⁷ *Ibid.* p. 86.

TEST DE APTITUD ESPACIAL

Instrucciones

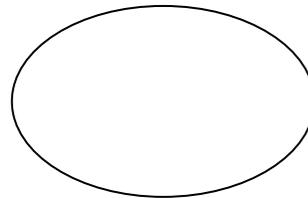
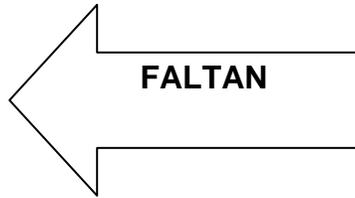
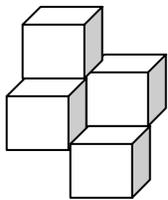
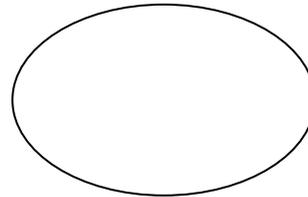
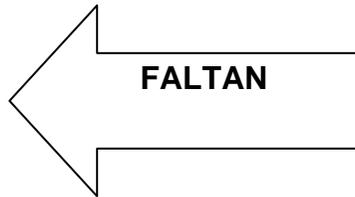
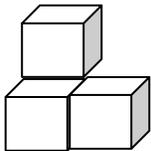
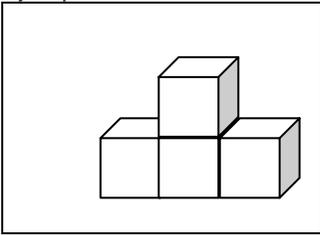
A continuación le presentamos una serie de dibujos compuestos por un número de cubos a los que se le han quitado alguno.

Lo que usted debe averiguar es el número de cubos que faltan en cada figura, para que este completa.

Dispone de 10 minutos.

Ejemplo:

FALTAN : 2 Le faltan dos cubos para que la figura resulte completa



Fuente: http://www.indicedepaginas.com/tests_cubos.html

En cuanto a la evaluación se considera que mientras no se comentan más de dos errores en la prueba, la persona posee una buena aptitud espacial.

2.3.13 Prueba de Aptitud Abstracta: También conocida como test de razonamiento abstracto, mide la capacidad para resolver problemas lógicos o abstractos.⁵⁸

TESTS DE APTITUD ABSTRACTA

Instrucciones:

A continuación le presentamos una serie de figuras cuyo orden guardan una relación; lo que usted debe hacer es averiguar ese orden y elegir, según ese criterio, la figura de la derecha que continuaría la serie. Subraye la letra elegida.

Dispone de 3 minutos. Trabaje de prisa pero sin equivocarse.

Ejemplo:

↑	↑	↑	↑
---	---	---	---

A	B	C	D
↑	↑	↑	↑

La respuesta correcta sería la D ya que la flecha va disminuyendo de izquierda a derecha.

1)

↑	→	↓	←
---	---	---	---

2)

X	X	/	□
---	---	---	---

3)

A	Z	D	Y
---	---	---	---

2) A B C D

↓	→	↑	←
---	---	---	---

3) A B C D

/	□	\	
---	---	---	--

4) A B C D

X	F	E	A
---	---	---	---

Fuente: Adaptado de NEBOT LOPEZ, María José, La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas, pp. 93-95.

Para evaluar este tipo de prueba, se otorgara un punto por cada acierto, dependiendo del numero de ejercicios es como se podrá estimar un rango de calificación.

⁵⁸ *Ibid.* p. 92.

2.3.14 Prueba de Aptitud Mecánica: “La aptitud mecánica hace referencia a la disposición natural de la persona para resolver cuestiones de tipo técnico y mecánico. Para comprender el funcionamiento de las cosas”.⁵⁹

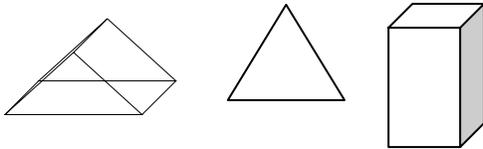
TESTS DE APTITUD MECANICA

Instrucciones:

A continuación le presentamos una serie de cuestiones de tipo mecánico que usted debe resolver. Cada pregunta tiene tres posibles respuestas, de las que deberá elegir la correcta, subrayando la letra con un círculo.

Dispone de 10 minutos. Trabaje de prisa pero sin equivocarse.

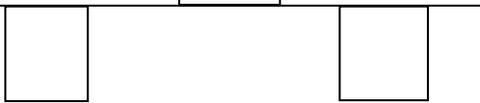
Ejemplo:



Si las tres estructuras pesan igual ¿Cuál se volcaría más fácilmente?
La respuesta correcta sería la C ya que es la figura más inestable.

1.

2 Kg.



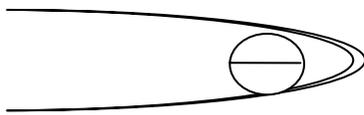
A

B

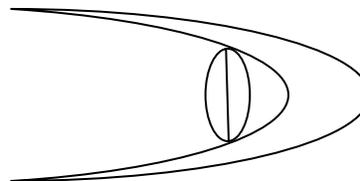
¿Qué columna soporta mayor peso?

- a) A
- b) B
- c) A igual que B

2.



A



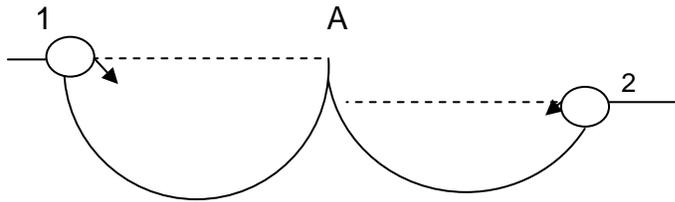
B

¿Con que cascanueces habrá de realizarse un menor esfuerzo para partir la nuez?

- a) A
- b) B
- c) Las dos igual

⁵⁹ Ibid. p. 97

3.



Si se dejan caer las bolas en la dirección indicada ¿Cuál de las dos llegara al punto A suponiendo que no hay rozamiento entre las bolas y la Superficie a recorrer?
 a) Las dos llegaran
 b) Solo llegara la bola 2
 c) Solo llegara la bola 1

Fuente: Adaptado de Fuente: Adaptado de NEBOT LOPEZ, María José, La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas, pp. 97-100.

Respecto a la valoración esta será de un punto.

2.3.15 Prueba de Atención: Este tipo de prueba mide la rapidez y la exactitud para hacer una tarea de forma precisa. Por ejemplo, del siguiente cuadro tacha las filas y columnas que tienen una letra repetida.

			X	
X	a	w	a	f
X	j	h	r	h
	v	d	r	k
	f	r	w	y

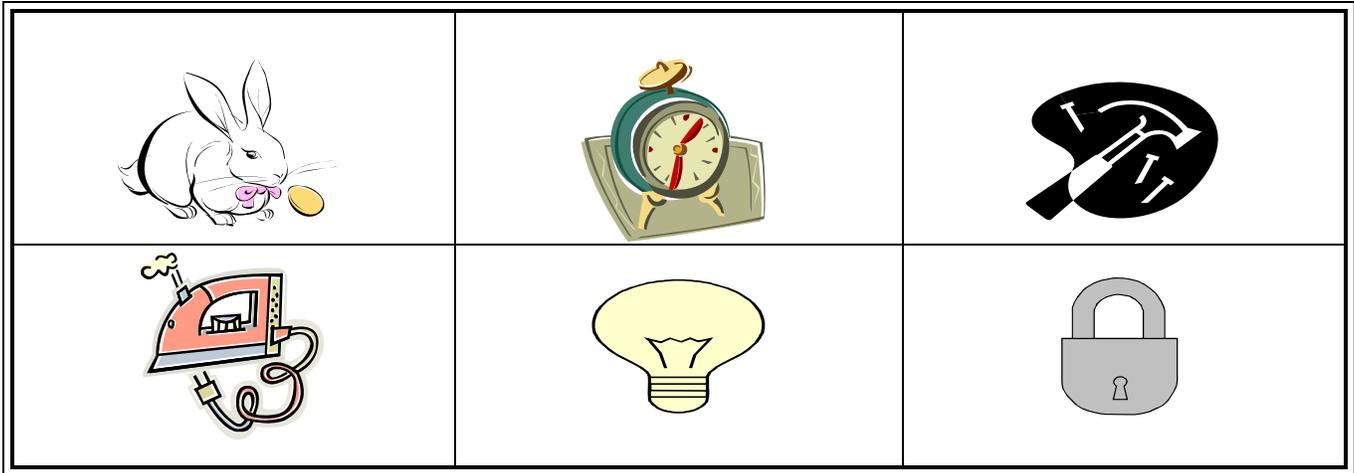
Adaptado de <http://www.psicoadictiva.com/tests/t1.htm>

La evaluación asignada dependerá de la cantidad de letras repetidas, o bien de los ejercicios.

2.3.16 Prueba de Memoria: Se mide el grado de retención de información. Véase el siguiente ejemplo.

A continuación te presentamos un test que te permitirá evaluar tu memoria. El objetivo del mismo consiste simplemente en memorizar una serie de objetos que te aparecerán y que podrás visualizar durante 5 segundos. Pasado este tiempo, los objetos desaparecerán y se te mostrarán unas casillas en las que deberás escribir los

nombres de todos aquellos que recuerdes. Dependiendo del número de elementos que recuerdes se te dará una orientación de tu nivel de memoria



Escribe aquí todos los objetos que recuerdes (uno en cada casilla)

Fuente: Adaptado de <http://www.psicoadactiva.com/tests/memor.htm#respuesta>

2.3.17 Pruebas de Personalidad: Esta tipo de prueba mide el comportamiento de las personas, es decir se estudia el desenvolvimiento del individuo en su medio (pero aun más en el terrero laboral). Este concepto resulta ser muy difícil y a la vez amplio; a lo cual Nebot menciona: *“En el proceso general de selección de personal, se utilizan distintos cuestionarios de personalidad (16 PF de Catell, MMPI, EPI de Eysenk CEP de Pinillos...) pero estos cuestionarios solo pueden ser aplicados e interpretados por psicólogos formados en la materia”*.⁶⁰

Ahora ¿Por qué resultan ser tan difíciles estas pruebas?, la respuesta es porque las preguntas que contenga el cuestionario, pueden ser interpretadas de distintas maneras según el sujeto, asimismo el candidato puede falsificar las respuestas para tratar de dar una imagen mas positiva de ellos mismos ó bien las personas no se conocen lo suficiente para responder exactamente ¿Este tipo de prueba se desecha totalmente? y ¿Existe otro

⁶⁰ *Ibid.* p. 110.

instrumento que mida eficientemente la personalidad de un individuo?, en realidad la elaboración de una prueba que mida la personalidad debe estar bien fundamentada (dependiendo de los fines que se pretendan) y diseñada por expertos en materia psicológica, asimismo deben contener los dos principios básicos de una medición científica, que son validez y confianza, cuando la prueba o tests cumplen estos requisitos es factible ponerla en práctica, incluso cabe la posibilidad de complementarlo con otros; un ejemplo de esto seria los *tests proyectivos*, donde las respuestas de los candidatos son libres, debido al tipo de preguntas objetivas (generalmente representadas mediante dibujos).

En otras palabras, un instrumento de medición, sea del ámbito que sea, debe ser demostrable científicamente y a través de estudios, para que sea reconocido y pueda utilizarse sin ningún problema, por ejemplo el grupo empresarial VYA® (es un equipo humano orientado al desarrollo de soluciones tecnológicas tendientes a optimizar los procesos de recursos humanos, en particular el mejoramiento de los procesos de contratación y evaluación de personal) señala que el test de selección de personal ITPC dispone de cerca de 70 estudios a nivel internacional, por lo tanto este pasa a ser un instrumento valido y confiable.⁶¹

Por otra parte, cuando no se lleve a cabo la aplicación de pruebas de personalidad, otra opción es utilizar la dinámica de grupos, esto se realiza con el fin de representar un caso emocional o laboral; para efectuar la evaluación de esta prueba se puede realizar un cuadro donde se especifique: 1) el aspecto a valorar, 2) efecto positivo, atribuyendo un valor, 3) efecto negativo, atribuyendo un valor y 4) la puntuación final.

2.3.18 Pruebas de Motivaciones e Intereses: Lo que se mide aquí son aspectos relacionados a la motivación que tienen y sienten las personas para obtener o lograr algo en particular; para esto la técnica de la entrevista suele ser utilizada, debido a que las preguntas que se formulan son totalmente abiertas. He aquí un ejemplo:

¿Le gusta trabajar mas en equipo o solitario?

⁶¹ **¿Qué implica que cualquier instrumento de medición sea válido y confiable?** (s.f.). Recuperado el 5 de mayo de 2007, de <http://www.test-psicologico-de-seleccion-y-evaluacion-de-personal.com/validez/validez.asp>

¿Le agrada realizar las tareas? ¿Por qué?

¿Qué aspiraciones tiene?

¿Qué aficiones tiene?

También existen varios cuestionarios de intereses, por ejemplo: Registro de preferencias vocacionales (Kuder-CJ); Intereses profesionales (IP); Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT); Intereses y Preferencias Profesionales (IPP).⁶²

2.3.19 Prueba de Habilidades Sociales: El objetivo básico es obtener información respecto a la interacción con otras personas, véase el siguiente ejemplo:

TEST DE HABILIDADES SOCIALES					
A continuación le presentamos una serie de frases con las que usted se sentirá más o menos identificado. La tarea consiste en que nos indique en la columna derecha el grado de identificación con las mismas, siguiendo esta clave:					
5- Si o siempre me pasa					
4- Casi siempre me pasa					
3- A veces me pasa					
2- Casi nunca me pasa					
1- No o nunca me pasa					
	1	2	3	4	5
1.- No me siento cómodo cuando hay mucha gente a mi alrededor					
2.- Normalmente me desenvuelvo bien cuando estoy en reuniones					
3.- A veces no sé que decir y me pongo nervioso					
4.- No me gusta hablar en grupo					
5.- No me molesta hablar de mis sentimientos					
6.- Suelo iniciar las conversaciones					

Esta prueba evalúa el desempeño de funciones, actividades y tareas propias de puesto de trabajo. Y para calificarla, se cuenta con dos herramientas, por un lado la escala grafica (consiste en llenar un formulario con factores del puesto a calificar) y por el otro la escala de juicios (es la valoración emitida por el evaluador en relación a los factores y niveles del puesto de trabajo) véase el siguiente ejemplo.

⁶² S.A. Pruebas de personalidad e intereses, 2006, <http://www.clickempleo.com/BancoConocimiento/i/intereses/intereses.asp?IdArticulo=436> [Consulta: 5 de mayo de 2007]

CAPÍTULO II RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

De acuerdo a la siguiente puntuación para los factores, marque con una X el resultado que crea conveniente.

Puntuación por factores		Clasificación
1	_____	Excelente
2	_____	Bueno
3	_____	Suficiente
4	_____	Lagunas
5	_____	Bajo

ESCALA GRAFICA

Nombre del empleado:

Puesto a clasificar:

Departamento al que pertenece:

Fecha evaluación:

Evaluador:

Rango del evaluador:

FACTORES	5	4	3	2	1
1. Compromiso					
2. Disciplina					
3. Capacidad practica					
4. Solución de problemas					
5. Relación con los demás					
6. Calidad de trabajo					
Total ()					

Observaciones

Fuente: Adaptado de Fuente: Adaptado de NEBOT LOPEZ, María José, La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas, pp. 118-120.

2.3.20 Pruebas de Conocimiento: Se realizan exámenes teóricos, generalmente escritos, con el fin de evaluar los conocimientos y las habilidades de los aspirantes. Chiavenato, Idalberto menciona lo siguiente: Las pruebas de conocimientos se clasifican de acuerdo a la manera de aplicarlas, estas pueden ser: 1) orales, tanto preguntas como respuestas, 2) escritas y 3) de realización, es decir ejecutar un trabajo o tarea. A su vez también se desprende otra clasificación, que es en cuanto al área de conocimientos abarcados, estas son las siguientes: a) pruebas generales, se evalúan conocimientos generales y b) pruebas específicas, se evalúa los temas del puesto de trabajo. Algunos instrumentos, para evaluar estas pruebas son: tests de opción múltiple, completar oraciones, verdadero y falso.⁶³

Finalmente, ya que se ha recabado todo tipo de información de los candidatos, mediante las entrevistas y la aplicación de las pruebas enseguida se realiza una comparación entre estos con el fin de elegir los mas aptos (o el mas apto) para ocupar la vacante.⁶⁴ Una vez que se ha elegido al candidato el área de recursos humanos proporcionar un contrato de trabajo, con las condiciones tanto de la empresa como del trabajador (aquí se estipula, la jornada laboral, el salario, las cláusulas de la empresa y del trabajador, entre otros).

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Como tal este termino es considerado base fundamental para posibles decisiones que influirán en la cultura organizacional, por lo cual es importante realizar adecuadamente una planeación de los recursos humanos tomando en consideración dos aspectos, por un lado investigar si la plantilla que conforma la empresa es adecuada, insuficiente o excesiva y por el otro conocer las necesidades de la empresa. Cada área es consiente de la planeación que realiza, es por eso que sí se detectan vacantes es necesario comunicar al área de recursos humanos, mediante un documento denominado requisición de personal, donde especifiquen las características del puesto; una vez adoptado, dicha área será la encargada de diseñar el perfil tanto del puesto como del candidato a reclutar; esto con el propósito de reunir suficiente capital humano; reclutamiento que se obtiene mediante tres alternativas.

⁶³ CHIAVENATO, Idalberto, *op. cit.*, pp. 258-260.

⁶⁴ En cuanto a los candidatos rechazados, se les informa de manera sutil que sus datos serán registrados en una base de datos, para que en un futuro sean nuevamente llamados.

Reclutamiento interno, es decir seleccionar de la misma organización a los candidatos que reúnan los requisitos que el puesto exige, cabe mencionar que estos empujados ya no necesitan pasar por el proceso de selección, pues su desempeño está contenido en los archivos generales del área de recursos humanos.

Reclutamiento externo, se basa en atraer personal fuera de la empresa, se puede recurrir a diversos sitios, por ejemplo, agencias de empleo, contactos con universidades, sindicatos, revistas, periódicos, anuncios fuera de la empresa, entre otros. Respecto a la tercera alternativa, sólo resulta ser la fusión de las dos anteriores.

El porcentaje de individuos que sean preseleccionados del reclutamiento serán incorporados totalmente al proceso de selección-evaluación; llamado así ya que la evaluación de aspectos cognitivos, emocionales, afectivos y sociales son predominantes, pues permite identificar, comparar y decidir detalladamente de un número de candidatos, a los mas aptos para ocupar un puesto determinado. Actualmente diversas organizaciones implementan la evaluación por competencias laborales, ya que permite a la organización y a las personas, mantenerse a la vanguardia, en este mundo tan competitivo.

La Norma Técnica de Competencia Laboral, mide el desempeño, el saber hacer y no el saber y los conocimientos memorísticos, sin dejar de lado que tanto las personas como las empresas se pueden certificar para aumentar su credibilidad. La certificación de las organizaciones se da a través de la Norma ISO 9001:2000, cuando se requiera la mejora continua se debe poner en practica la Norma ISO 9001:2004. Mientras que las personas podrán obtener la certificación mediante el Sistema Normalizado de Competencia Laboral y las escuelas de cualquier nivel podrán certificarse con norma IWAA 200.

En resumen el proceso de selección dependerá del tipo de organización que lo implemente; pero las etapas mas comunes son: 1) realizar una preselección de candidatos, a través de la solicitud de de empleo, el curriculum vitae y una entrevista inicial, 2) Se cita a los candidatos para obtener mas información, realizando una entrevista profunda, 3) se aplican pruebas psicométricas, 4) se evalúan los aciertos obtenidos, 5) se realiza una comparación de los

candidatos con sus resultados obtenidos en las pruebas, 6) se da a conocer al candidato elegido y 7) se contrata al candidato.

CAPÍTULO III

SISTEMA ESTRUCTURAL DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

En los dos capítulos anteriores, la investigación se enfocó a describir teóricamente la disciplina de la Administración de Recursos Humanos y sus derivados mas trascendentales; asimismo se realizó un análisis profundo en cuanto al concepto de reclutamiento y selección, esto con el fin de conocer minuciosamente el proceso en referencia; ya que diversas organizaciones sean de cualquier giro incluyendo instituciones académicas, retoman conceptos de la selección y los adecuan en su modelo de contratación.

Por otra parte es preciso conocer las hipótesis generadas en esta investigación, las cuales son consideradas ejes primordiales que orientaran al lector para profundizar sobre la selección de personal docente de la Universidad Pedagógica Nacional; estas son las siguientes:

1. Mediante una investigación adecuada del proceso de reclutamiento y selección de personal docente, se permitirá obtener información relevante respecto al proceso por el cual se filtran los docentes para ser contratados.
2. Una adecuada revisión de las fortalezas y debilidades del proceso en referencia, permitirá desarrollar un adecuado proceso de reclutamiento y selección.
3. La docencia que se ejerce en la institución refleja poca práctica y excesiva teoría, lo que merma el desarrollo de los profesionales de la educación.

Tales preposiciones serán confirmadas o refutadas dependiendo de los resultados que arroje el instrumento de evaluación aplicado al personal docente, sin embargo antes de llegar a la praxis, se debe conocer la estructura organizacional de la Universidad Pedagógica Nacional, que en seguida se detallara.

El incremento de los desafíos y retos obliga a las organizaciones a realizar cambios en su administración para así reformar su estructura organizacional que las guíe a permanecer y desarrollarse en un sistema dinámico y continuo. Cambios que generan ciertos obstáculos en los sectores del país; porque en un determinado momento se impone una política vanguardista que desplaza a la anterior, por ejemplo dentro del sistema educativo, se

retoman corrientes extranjeras de nociones concernientes a la evaluación, nuevos aprendizajes, métodos pedagógicos, diez nuevas competencias docentes, entre otros, cambios que no son fáciles de implementar debido a las estructuras (económica, política, social y cultural) que las componen.

Por lo tanto, la universidad no está exenta de tener un viraje que perjudique a la comunidad que la integra, por esto se debe analizar y tomar en cuenta aquellos signos negativos que comiencen a visualizarse para resolver apropiadamente aquellos problemas que han impedido el desarrollo de la institución.

Esos signos negativos se encuentran presentes en relación al personal académico, ya que la falta de conocimientos sobre la materia para los cuales fueron contratados, la escasa implementación de herramientas, técnicas y métodos pedagógicos que les permita transmitir lo que se pretende explicar y la excesiva teoría transmitida, generan cuellos de botella en la profesionalización del alumnado (por supuesto los estudiantes deben tener un compromiso propio no sólo con ellos mismos si no también con la sociedad que los rodea), en caso de no atender estas carencias se generarían más obstáculos no sólo con los alumnos, sino con la institución y el prestigio de la Institución. Actualmente el profesor frente a grupo deja de ser un personaje que transmite conocimientos repetitivos y memorísticos para consolidarse como aquel orientador que estimule, contribuya e inculque en los estudiantes a través del proceso enseñanza aprendizaje la construcción del conocimiento, la consolidación del criterio, la autonomía, la autodidáctica, la innovación y fomentación de la praxis con el propósito de encontrar nuevas soluciones a nuevos problemas.

3.1 Marco Histórico

El antecedente histórico de la Universidad Pedagógica Nacional lo constituye la Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria establecida en el mes de marzo de 1975 (año en que aun permanecía como Presidente de la República el Lic. Luís Echeverría Álvarez y como Secretario de Educación Pública el Lic. Víctor Bravo Ahuja). Esta Licenciatura dependía directamente de la Dirección General de Educación Normal, que a su vez estableció centros en cada uno de los estados del país; dichos centros en el año de 1977 fueron incorporados a

la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio⁶⁵. Al crearse la UPN y extenderse a toda la república, esta licenciatura fue absorbida por la Universidad.⁶⁶

Es así como en marzo de 1979 la UPN inició sus labores, ofreciendo las licenciaturas escolarizadas en Administración Educativa, Pedagogía, Psicología Educativa, Sociología de la Educación y el Programa de Nivelación con el Plan de estudios de la Licenciatura en Educación Básica (LEB'79). Asimismo en el mes de noviembre del mismo año por acuerdo de la SEP se incorporó el Sistema de Servicios Educativos a Distancia (SEAD, que mas tarde en 1986 se convertirían en unidades UPN) de la UPN a través de 68 unidades ubicadas en zonas regionales y locales que atendían a los maestros en servicio. Cabe mencionar que la Licenciatura en Educación Básica mediante el sistema abierto se extiende del área metropolitana a todas las Unidades UPN de la Republica Mexicana, quienes absorbieron las Licenciaturas en Educación preescolar y primaria que estaban a cargo de la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio.⁶⁷

Por otra parte en cuanto a las especializaciones, cabe señalar que sólo existía la Especialización de Educación a Distancia, sin embargo para las maestrías, estas se impartieron en la unidad Ajusco, las cuales fueron: a) Planeación Educativa y b) Administración Educativa. Por otro lado la unidad Ajusco implementó dos planes de estudios mas, Educación de Adultos y Educación de Indígenas (dirigido a los representantes de las comunidades indígenas). Mas tarde en 1982 se ofreció a todas las unidades UPN la Licenciatura en Educación Física (LEF'80). Ya en 1983 se creó la Licenciatura en Educación Indígena, para los maestros de las zonas indígenas de los subsistemas estatales. Para 1984 se abrieron cursos de especialización en Educación Matemática, Enseñanza del Español, Teoría y Modelos Pedagógicos y Planeación, Desarrollo y Evaluación de la Practica Docente.⁶⁸

⁶⁵ Vid. ACUÑA GUZMAN, Juan, Manual General de Organización, 2005, <http://transparencia.ajusco.upn.mx/docs/02facultades/manual-general-de-organizacion-20051110.pdf> [Consulta: miércoles, 20 de Junio de 2007]. En la década de los años 30 nace el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, con el fin de capacitar y actualizar al magisterio en general, sin embargo en 1960 dicho instituto se consolida en la Dirección General de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

⁶⁶ MAYA ROCHA, Juan José, A veinte años de distancia. "La Unidad UPN 24-1", 1999, <http://www.geocities.com/SoHo/Study/3388/upn.html#a> [sábado: viernes, 16 de Junio de 2007]

⁶⁷ ACUÑA GUZMAN, *op. cit.*, p. 7.

⁶⁸ *Ibid.* p. 7.

Es importante señalar que el tipo de modalidad que se imparte en la unidad Ajusco (sede central de la Universidad Pedagógica Nacional) y las unidades UPN, es diferente. En cuanto a la primera, las licenciaturas se imparten bajo la modalidad escolarizada, mientras que en las segundas la modalidad de Impartición es abierta y semiescolarizada,

En 1987 la Universidad abrió estudios de postgrado a nivel de maestría, para los niveles de Educación Preescolar y Primaria, Educación Media y Educación Especial en el área de problemas de aprendizaje. Hacia 1992 el Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica incluyó a la Universidad Pedagógica Nacional en el proceso de descentralización, es decir la administración de las unidades UPN ubicadas en los Estados, pasan a ser gestionadas por las autoridades educativas de cada entidad. Para 1993 las Licenciaturas en Educación Preescolar y Primaria, son reformuladas en el plano curricular, dando origen al nuevo plan de estudios denominado Licenciatura en Educación PLAN'94 (LE'94). Por lo tanto para el 2002 las ofertas educativas de licenciaturas en las unidades UPN, corresponde a las siguientes:

- Administración Educativa Plan '90
- Pedagogía Plan '90
- Psicología Educativa Plan '90
- Sociología de la Educación Plan '90
- Educación Indígena Plan '90
- Enseñanza del Francés Plan '92
- Educación de Adultos Plan '99
- Educación Plan '94

Es importante señalar que en cuestiones de postgrado, la universidad cuenta con especializaciones (como por ejemplo: el proyecto curricular docente, computación y educación, evaluación académica, docencia para el bachillerato, entre otros), maestrías y doctorados.⁶⁹

⁶⁹ *Ibid.* p. 7.

De todo lo anterior, se rescata que el proceso de creación de la Universidad obedece a cambios continuos desde 1975 a la fecha; con la introducción de licenciaturas, construcción de unidades UPN para atender a la población mediante los sistemas, escolarizado, semiescolarizado y abierto, incremento en especializaciones, maestrías y doctorados, entre otros.

3.2 Estructura Organizativa de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco

El 25 de Agosto de 1978 por decreto del entonces Presidente de México, Lic. José López Portillo se creó la Universidad Pedagógica Nacional como una institución pública de educación superior, desconcentrada de la SEP (lo cual significa que la universidad podrá tomar decisiones respecto a su administración, sin dejar de lado el sistema jerárquico de la SEP), con la finalidad de prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de la educación de acuerdo a las necesidades del país”.⁷⁰

Asimismo para su funcionamiento, la Universidad contará con los recursos que le asigna el Gobierno Federal dentro del presupuesto de la Secretaria de Educación Pública. La estructura organizativa que la integra es la siguiente:

- a) El Rector.
- b) El Consejo Académico.
- c) El secretario Académico.
- d) El secretario Administrativo.
- e) El Consejo Técnico, y
- f) Los Jefes de Área Académica.⁷¹

⁷⁰ Decreto de Creación. (s.f.). Recuperado el 16 de Junio de 2007, de <http://www.upn.mx/modules.php?name=News&file=article&sid=329>

⁷¹ *Ibid.*

3.2.1 Normatividad

La normatividad a la que se apega la Universidad, se compone de la siguiente manera:

Normatividad federal

- I. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- II. Ley General de Educación.
- III. Programa Nacional de Educación 2000-2006

Normatividad interna

- I. Decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional
- II. Reglamento del Consejo Académico de la Universidad Pedagógica_Nacional
- III. Reglamento del Consejo Técnico de la Universidad Pedagógica Nacional
- IV. Acuerdo núm. 31 que reglamenta la organización y funcionamiento de la Comisión Académica Dictaminadora de la UPN
- V. Reglamento interior de trabajo del personal académico de la UPN
- VI. Reglamento interior de trabajo del personal no docente de la UPN
- VII. Reglamento para el otorgamiento del periodo sabático en las unidades UPN del Distrito Federal
- VIII. Reglamento vigente de estudios de licenciatura
- IX. Reglamento para el otorgamiento de beca por exclusividad
- X. Reglamento para el otorgamiento del estímulo al desempeño docente para el personal
- XI. Reglamento general para la titulación profesional de la licenciatura de la Universidad Pedagógica Nacional
- XII. Lineamientos para la reglamentación y operación de las becas-comisión en la UPN
- XIII. Lineamientos para el otorgamiento de la beca para estudios de postgrado
- XIV. Reglamento interno de servicios de la biblioteca "Gregorio Torres Quintero"
- XV. Manual General de Organización.⁷²

⁷² ACUÑA GUZMAN, *op. cit.*, p. 11.

La Universidad Pedagógica Nacional es una institución pública de educación superior, que brinda servicios educativos a maestros en servicio y a egresados de bachillerato; cuenta con 76 unidades UPN distribuidas en la república mexicana, de las cuales 6 se encuentran ubicadas en distintas zonas del distrito federal y por supuesto se suma la sede oficial que es la unidad ajusco, en donde se imparten las siguientes licenciaturas.

- Administración Educativa
- Pedagogía
- Psicología Educativa
- Sociología de la Educación
- Educación Indígena
- Enseñanza del Francés
- Educación de Adultos

Mismas que se imparten bajo la modalidad escolarizada. Sin embargo para las unidades UPN, las licenciaturas que se imparten son bajo la modalidad de tipo semiescolarizado, estas son:

- Educación plan 94
- Educación preescolar y educación primaria para el medio indígena, plan 90

3.2.2 Servicios que Ofrece

Siendo una institución pública de educación superior, la UPN ofrece a todas aquellas personas que la conforman, los siguientes servicios:

SERVICIOS OFRECIDOS

- Estudios de Doctorado
- Estudios de Maestría
- Estudios de Especialización
- Estudios de Licenciatura
- Estudios de Diplomado
- Servicio Social

SERVICIOS ESCOLARES

- Admisión de aspirantes
- Inscripciones
- Reinscripciones
- Orientación educativa
- Informes vía telefónica

SERVICIO DE BIBLIOTECA Y APOYO ACADÉMICO

- Información general
- Préstamo interno
- Préstamo externo
- Préstamo Interbibliotecario
- Consulta general (búsqueda de la información manual o automatizada)
- Cubículos de estudio con préstamo de máquinas de escribir o equipo de cómputo
- Fotocopiado
- Consulta en línea a la base de datos
- Diseminación selectiva de información
- Elaboración de bibliografías
- Consulta a Internet
- Consulta a la base de datos vía Internet
- Sala infantil
- Base de datos ERIC (Centro de Información de Recursos Educativos) conteniendo registro bibliográfico sobre educación y disciplinas afines
- Base de datos SwetsWise que cuenta con una serie de módulos para la obtención, acceso y manejo de suscripciones e información en línea.
- de datos OCLC First Search es un servicio de referencia completo y de vasto alcance, que cuenta con una valiosa colección de bases de datos con enlaces a: El World Wide Web, 75 bases de datos distintas, Acceso a más de 5.9 millones de artículos en texto completo, provenientes de más de 7,500 publicaciones periódicas, Artículos de imagen completa de aproximadamente 3000 revistas electrónicas y Bibliotecas diversas y préstamo interbibliotecario.
- INFOLATINA es una base de datos de fuentes de información mexicanas actualizadas. Cuenta con más de 850,000 documentos y su acceso permite la localización y obtención de la información en texto completo.
- El boletín de alerta Inheed (Información Hemerográfica sobre Educación) publicación electrónica que edita las tablas de contenido de las revistas de nueva adquisición
- Hoja de información "Tu Biblioteca Hoy"
- Página Web <http://biblioteca.ajusco.upn.mx/>
- Visitas guiadas
- Exposiciones
- Mapoteca

CONTRALORÍA INTERNA

- Atención a quejas y denuncias
- Orientación e información en general sobre la UPN

COMUNICACIÓN SOCIAL

- Gaceta UPN (publicación quincenal)

CENTRO DE LENGUAS EXTRANJERAS DE LA UPN

- Impartición de cursos de inglés y francés

DIFUSIÓN Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

- Publicaciones
- Revista Pedagógica (revista trimestral especializada en educación)
- Librería
- Ferias de Libros
- Talleres Culturales (Danza, Teatro, Fotografía, Redacción, etc.)
- Presentaciones Artísticas
- Exposiciones de obras artísticas (pintura, artes plásticas, danza y teatro)

SERVICIOS QUE OFRECE LA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA, A TRAVÉS DE SUS SUBDIRECCIONES AL ALUMNADO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL:

- Servicio Médico
- Cobro de diversos servicios, tales como: fotocopiado, venta de libros, venta de planillas de comedor, cobro de constancias, etc.
- Pago de Becas
- Servicio de Comedor
- Servicio de transporte
- Impartición de cursos de cómputo
- Préstamo de equipo de cómputo

Fuente: SANCHEZ CONTRERAS, Abraham, Servicios ofrecidos, (s.f.),
<http://transparencia.ajusco.upn.mx/modules.php?name=New&file=article&sid=49> [Consulta: martes, 10 de Julio de 2007]

3.2.3 Funciones

Brindar servicios de calidad es una de las razones que lleva a cabo la Universidad Pedagógica Nacional; por lo cual las funciones que deberá realizar, se presentan de la siguiente manera:

- Docencia de tipo superior.
- Investigación científica en materia educativa y disciplinas afines y
- Difusión de conocimientos relacionados con la educación y la cultura en general.⁷³

3.2.4 Misión

Este rubro se considera el más importante de cualquier organización, ya que refleja la finalidad de la institución, en este caso el contar con una alta calidad en la docencia, investigación y desarrollo educativo, la universidad define su misión de la siguiente manera:

1. Formar investigadores y profesionales de la educación capaces de generar y aplicar conocimientos con una concepción humanística, acorde con las necesidades nacionales, estatales y regionales; y
2. Diseñar, elaborar, producir y difundir materiales, así como realizar investigación y servicios de apoyo para otras instituciones, dependencias educativas y la sociedad en general.⁷⁴

De lo anterior, se considera que la misión debería ser plasmada en un solo enunciado que refleje la finalidad o la esencia de la universidad, ya que estas oraciones suelen crear confusión, debido a que no se sabe cual de los dos es primordial o si en realidad es un objetivo.

3.2.5 Visión

Para este caso, antes de conocer la visión de la universidad, es preciso definir este concepto.

⁷³ *Ibid.* p. 11.

⁷⁴ PADILLA HURTADO, Alina Qin y MARTINEZ RAMIREZ, Ana Laura (2007). Educación Superior Universidad Pedagógica Nacional. Trabajo no publicado. Universidad Pedagógica Nacional. Distrito Federal, México.

*“La visión es la descripción de cómo se vería la institución si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. Al interior de esa descripción se deben encontrar la misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios”.*⁷⁵

Retomando lo anterior, la visión expresa la situación en la que se encontrará la organización en un futuro, siguiendo los procesos antes mencionados de manera cronológica.

La visión de la Universidad Pedagógica Nacional se refleja en los siguientes enunciados:

1. Ubicar a la Universidad, tanto en el Sistema Educativo Nacional (SEN), como en el contexto de las Instituciones de Educación Superior.
2. Ampliar la imagen de la Universidad para dar a conocer los programas relacionados con otros niveles o espacios de la educación.
3. Concebirla como un centro de excelencia académica para maestros de los niveles educativos básicos y medio, así como de la investigación en este campo.⁷⁶

De igual manera, es preciso replantear estas oraciones y trasladarlas en el verdadero significado de la visión, debido a que la interpretación de ésta puede confundirse con objetivos, no existe proyección a futuro, son muy extensas y existe incongruencia con la misión.

3.2.6 Objetivos

Al existir interacción entre las organizaciones, estas deben satisfacer las necesidades de sus clientes en el caso de una institución de educación superior, para lograr la satisfacción de sus clientes y otras partes interesadas deben fijarse los objetivos que la guiaran para alcanzar los resultados esperados.

En el manual general de organización (actualizado en el 2005) señala que el o los objetivos de la universidad están presentes en el Art. 2 del Decreto de Creación, que especifica lo siguiente:

⁷⁵ Define: Vision. (s.f.). Recuperado el 10 de Julio de 2007, de <http://www.policia.gov.co/inicio/portal.nsf/paginas/glosarioinstitucional>

⁷⁶ PADILLA HURTADO y MARTINEZ RAMIREZ, *op. cit.*, p.1.

*“ARTÍCULO 2o.-La Universidad Pedagógica Nacional tiene por finalidad prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de la educación de acuerdo a las necesidades del país”.*⁷⁷

Sin embargo, el artículo no define los objetivos precisos que se deberán de llevar a cabo para el cumplimiento de la visión, sólo se estipula el fin de la Universidad. Por otra parte dentro de la página electrónica de la UPN se enmarcan dos objetivos, los cuales son:

1. Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación.
2. Constituirse en instituciones para la formación de los maestros.⁷⁸

De lo anterior, se deduce que el primer objetivo está estrechamente relacionado con la misión y visión de la Universidad, lo que conlleva al fortalecimiento de los compromisos planteados por la institución en beneficio de la sociedad en general. Por ejemplo un caso distintivo es la implementación de la política educativa “Estrategias y Políticas Generales Institucionales para Mejorar y en su Caso, Asegurar la Calidad de los Programas Educativos y Servicios.”.

3.2.6.1 Estrategias y Políticas Generales Institucionales para Mejorar y en su Caso, Asegurar la Calidad de los Programas Educativos y Servicios.

Para dar cumplimiento al objetivo estratégico de “Educación Superior de buena calidad”, establecida en el Programa Nacional de Educación 2001- 2006, la Universidad formuló un programa institucional de mediano plazo 2001-2006, con 7 líneas estratégicas, las cuales son las siguientes:

1.- Propiciar un reordenamiento del trabajo académico en Ajusco y unidades UPN.

Objetivos:

- a) Se contribuirá al reordenamiento, ampliación y diversificación de la oferta educativa en el nivel de licenciatura en las unidades UPN, a partir de diagnósticos estatales y del diseño de un nuevo plan de estudios con salidas terminales, tomando en cuenta las

⁷⁷ Decreto de Creación, *op. cit.*, p. 2.

⁷⁸ Acerca de la UPN. 2004. Recuperado el 12 de Julio de 2007, de <http://www.upn.mx/modules.php?name=News&file=article&sid=26>

necesidades sociales, las demandas del mercado y las líneas estratégicas de desarrollo de educación superior.

- b) Se realizarán estudios de diseño, operación y evaluación de políticas educativas relacionadas con la integración, innovación y desarrollo del sistema de formación/ actualización del profesor.
- c) Se fortalecerá la relación con las unidades UPN de la república, por conducto de la comunicación por los consejos regionales de investigación postgrado
- d) Se impulsará la evaluación externa y la acreditación de los programas educativos por organismos especializados reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, COPAES.

2.- Mejorar la calidad de la oferta educativa en las licenciaturas escolarizadas.

Objetivos:

- a) Se dará continuidad al establecimiento de mecanismos más equitativos y transparentes para el ingreso a la UPN.
- b) Se iniciará el intercambio estudiantil en la región de América del Norte y se correlacionará la investigación a la docencia de pregrado, además de enlazar las líneas de formación desde la licenciatura hasta el doctorado.
- c) Se llevará a cabo la revisión y actualización de programas y planes de estudio que permitan redefinir la oferta educativa, bibliografía y material de apoyo docente, al tiempo que impulsen el uso de medios en el desarrollo de programas.
- d) Se continuará con el Programa Especial de Fomento a la Titulación para las licenciaturas escolarizadas de la Unidad Ajusco, así como con la aplicación del Examen General de Conocimientos del CENEVAL en las Unidades UPN del Distrito Federal y del interior de la República.
- e) Se fomentará entre el profesorado el desarrollo de grupos integrales de trabajo, mediante los cuales se lleven al cabo las acciones de atención a grupos, aplicación y generación innovadora del conocimiento, tutelaje de alumnos y gestión académica.
- f) Se elaborarán programas de actualización, como apoyo a la actividad docente, referentes al uso de nuevas tecnologías, diseño de materiales y metodología para asesorar trabajos de titulación con cobertura nacional, por medio de una propuesta de normatividad.

- g) Se actualizaran y elaboraran materiales multimedia que correspondan a cada uno de los cursos de las licenciaturas en las Unidades UPN del país.
- h) Se desarrollara un sistema de comunicación educativa que comprenda el diseño/producción de materiales de autoinstrucción y la ampliación del programa de formación para el uso de los medios.
- i) Se incentivara el diseño de exámenes estandarizados para las Licenciaturas en Educación Preescolar y en Educación Primaria para el Medio Indígena.
- j) Para realizar la revisión integral de la docencia, se propiciara el debate con pares externos sobre perfiles y programas, para su actualización y estandarización, bajo acuerdo con los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).
- k) Se continuara enfatizando el Servicio Social como medio de vinculación con las dependencias del sector educativo federal, estatal y municipal, aprovechando las becas de la Secretaria del Desarrollo Social.

3.- Reforzar el vínculo entre los profesores en servicio y la Secretaria de Educación Publica.

Objetivos:

- a) Se orientara a los cuerpos académicos de Ajusco y unidades DF a diseñar proyectos de intervención y formación de formadores de alta calidad que respondan a los programas de innovación educativa, especialmente en el nivel de secundaria, impulsados por la SEP.
- b) Se propiciara la participación de los académicos mas destacados con las dependencias de la SEP encargadas de mejorar la calidad de la enseñanza básica, con el objeto de fomentar los conocimientos y habilidades para el uso de nuevas tecnologías en el que hacer cotidiano y la constante innovación en materia educativa.
- c) Se participara en el diseño y elaboración de los contenidos de los libros de texto de la SEP.
- d) Se mantendrá una colaboración activa y propositiva en el Consejo Nacional de Participación Social en la Educación.
- e) Se realizaran estudios de investigación con impacto en el campo educativo a nivel nacional e internacional, destacando, entre las temáticas, la formación de profesares en México y en países de América Latina, y las necesidades de actualización y

formación avanzada del profesorado mexicano, mediante una encuesta de cobertura nacional.

4.- Mejorar sustancialmente la gestión universitaria.

Objetivos:

- a) Se instituirán organismos colegiados que faciliten la toma de decisiones e impulsen la difusión y extensión universitaria, mediante la creación de un consejo consultivo que vincule las tareas de docencia, investigación y difusión, al tiempo que promueva el fortalecimiento de los programas de desarrollo comunitario, vinculación con egresados y apoyo psicopedagógico.
- b) Se establecerán 2 comités técnicos que apoyen los programas de comunicación audiovisión y difusión cultural y extensión universitaria, a través de los cuales se podrá mejorar la calidad en el diseño y producción de materiales audiovisuales, de auto instrucción y de apoyo docente para los profesores de educación básica y fortalecerá el uso y aplicación de medios y nuevas tecnologías.
- c) Se continuara con el desarrollo o modernización de los siguientes sistemas administrativos:
 - ✓ Sistema integral de recursos financieros, que permita un mejor control presupuestal, contable y financiero.
 - ✓ Sistema de nomina.
 - ✓ Sistema automatizado de control escolar
- d) Se hará énfasis en los procesos de planeación y evaluación, con base en la recolección sistémica de información y el seguimiento del comportamiento de los indicadores aprobados en la Comisión Interna de Administración.
- e) Se buscara la asignación óptima del financiamiento ordinario y la captación adicional de recursos para los proyectos institucionales.
- f) Se instrumentaran acciones que lleven a establecer mecanismos de información y rendición de cuentas oportunos y precisos, conforme con los requerimientos de transparencia de la gestión publica, y, a la vez, permitan evaluar los avances en la transformación de la Universidad, el impacto académico de los resultados obtenidos y eviten la presentación de fenómenos de corrupción y manejos contrarios a la normatividad publica.

5.-Fortalecer el trabajo académico de impacto para recuperar el carácter nacional de la Universidad.

Objetivos:

- a) Se atenderán las necesidades educativas que se presentan en los ámbitos nacional y regional, lo que permitirá ratificar la pertinencia social y consolidar el proyecto académico, con base en el quehacer universitario crítico, científico y nacional, que le posibilite ofrecer servicios de calidad e innovadores.
- b) Se reforzara la difusión del conocimiento científico en materia educativa a través del impulso a programas de publicación de investigaciones con alto nivel académico y la asistencia y realización de eventos, conferencias, simposios, publicaciones en Internet, entre otros.
- c) Se intensificara el tránsito de profesores, investigadores e información en la Red Nacional UPN, con el propósito de unificar o entender criterios, conocer problemas específicos de las regiones, esclarecer el marco normativo y redimensionar la función de la universidad en el quehacer del magisterio nacional.
- d) Se establecerán vínculos académicos entre las diferentes Unidades UPN a partir de objetos de estudio compartidos, mediante la conformación y fortalecimiento de redes académicas.
- e) Se extenderá el alcance de la educación abierta y a distancia mediante el fortalecimiento de programas de licenciatura y postgrado que se ofrezcan desde la Unidad Ajusco y Unidades de la República.

6.-Plan estratégico de formación de la planta académica y fortalecimiento de los cuerpos académicos.

Objetivos:

- a) Se fomentara la oferta de opciones de actualización y postgrado que coadyuven al mejoramiento de la práctica docente y la generación de nuevos modelos pedagógicos del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- b) Se ampliarán y consolidarán los programas interdisciplinarios para la formación continua del personal docente mediante seminarios de formación impartidos por

investigadores de alto nivel, de manera que permitan alcanzar estándares internacionales de educación.

- c) Se desarrollan programas de actualización que aporten de manera integral los conocimientos, capacitación y motivación necesarios para el desarrollo de funciones sustantivas, cuyo impacto permitirá explorar nuevas formas de trabajo y asumir una corresponsabilidad en la gestión institucional.
- d) Se fortalecerán los programas de reconocimiento y estímulo a la labor docente e investigativa que permitan perfilar al personal hacia un mayor desarrollo de competencias.
- e) Se promoverá la discusión a partir de los cuerpos académicos y los Consejos Técnicos de Investigación y Docencia, a fin de que estos determinen sus necesidades de formación, programas de trabajo, requerimientos de ampliación/reemplazo y sus perspectivas de vinculación.
- f) Se apoyará el fortalecimiento de los cuatro programas académicos para que impulsen el desarrollo de la investigación con estándares de calidad y reconocimiento a nivel nacional, con impacto en la investigación de nuevos cuerpos académicos que respondan a las necesidades institucionales y los proyectos estratégicos del sistema de educación superior.

7.- Plan estratégico para la retención del alumnado.

Objetivos:

- a) Se impulsarán los programas de becas, apoyos y créditos educativos para estudiantes de alto desempeño académico y escasos recursos económicos para la continuación y/o conclusión de sus estudios y como medida para resarcir los índices de deserción reprobación.
- b) Se dará seguimiento al desarrollo de estudios y análisis que permitan identificar quienes son nuestros alumnos, así como los principales problemas que afectan su rendimiento escolar y permanencia en la Universidad, ya sea temporal o definitivamente, de manera que en forma permanente se cuente con los elementos necesarios para el desarrollo y operación de proyectos, procesos y acciones de mejora que faciliten y coadyuven al desarrollo institucional.

- c) Se promoverá la incorporación de estudiantes sobresalientes en programas de investigación, intervención e intercambio académico, y se brindaran asesorías a alumnos de alto riesgo para resarcir los índices de reprobación.
- d) Se instrumentara un plan integral que vincule las funciones sustantivas de la Universidad al desarrollo integral de los alumnos por medio de tutorías, actividades deportivas, dominio de un segundo idioma, así como talleres y cursos extracurriculares en los campos de estudio de mayor riesgo como redacción, matemáticas, estadísticas, computación y seminarios de investigación.
- e) Se desarrollara un programa de adquisición de acervo bibliográfico, con la participación de coordinadores de carrera, a fin de que la Universidad ofrezca bibliografía de apoyo directo a la oferta educativa.
- f) Se implantara un programa integral para la prestación de servicios generales que garanticen un ambiente institucional favorable al desarrollo del quehacer universitario.⁷⁹

Respecto al tema de las metas, cabe señalar que la universidad carece de estas tanto en el manual de organización como en la página Web, por lo cual se considera necesario diseñar metas específicas ya sea a corto, mediano y largo plazo para coadyuvar al mejoramiento institucional.

De las estrategias anteriores, se observa que el cambio que se pretendió instrumentar abarcaba el trabajo académico, la oferta de las licenciaturas, el desempeño del personal académico (principal estrategia que debería ser la prioritaria), la inversión en infraestructura, difusión e intercambio de la universidad a nivel internacional, mejoramiento de las relaciones personales de la comunidad UPN, nueva administración universitaria, fortalecimiento de la investigación, el postgrado y la reestructuración de la planta académica. Sin embargo no sólo bastaba con tenerlas escritas, sino mas bien llevarlas a cabo. Para saber en que punto esta ubicada la universidad, a continuación se presentas las siguientes estadísticas.

3.7 Indicadores Institucionales de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco

⁷⁹ PADILLA HURTADO y MARTINEZ RAMIREZ, *op. cit.*, pp. 3-7.

Las siguientes estadísticas representan una estimación del lugar que mantuvo la institución durante el 2006.

TABLA 1. ATENCION A LA DEMANDA

Carrera	Alumnos inscritos de nuevo ingreso 2006-II	Total de Aspirantes proceso 2006	Índice de atención a la demanda de nuevo ingreso.
Administración Educativa	173	290	60%
Pedagogía	431	2,082	21%
Psicología Educativa	454	1,273	36%
Sociología de la Educación	89	183	49%
Educación Indígena	61	38	161%
Educación de Adultos	28	36	78%
Total	1,236	3,902	32%

Fuente: PADILLA HURTADO, Alina Qin y MARTINEZ RAMIREZ, Ana Laura (2007). Educación Superior Universidad Pedagógica Nacional. Trabajo no publicado. Universidad Pedagógica Nacional. Distrito Federal, México.

Estos datos demuestran la escasa atención a la demanda, por citar un ejemplo de los 290 aspirantes registrados para la Licenciatura en Administración Educativa sólo 173 fueron atendidos, dejando de lado a 117 aspirantes.

TABLA 2. EFICIENCIA TERMINAL

Carrera	Generación 2002-2006		Índice de Eficiencia Terminal Generación 2002-2006
	Total de alumnos egresados por generación	Total de Alumnos inscritos por generación	
Administración Educativa	60	147	41%
Pedagogía	254	546	47%
Psicología Educativa	212	529	40%
Sociología de la Educación	24	76	32%
Educación Indígena	17	38	45%
Educación de Adultos	9	13	69%
Total	576	1,349	43%

Fuente: PADILLA HURTADO, Alina Qin y MARTINEZ RAMIREZ, Ana Laura (2007). Educación Superior Universidad Pedagógica Nacional. Trabajo no publicado. Universidad Pedagógica Nacional. Distrito Federal, México.

Para el tema de la eficiencia Terminal se refleja que de un total de 1349 alumnos inscritos, solo 576 concluyen la licenciatura, es decir sólo la mitad consolida estudios de nivel superior.

TABLA 3. INDICE DE APROBACION

CAPÍTULO III SISTEMA ESTRUCTURAL DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Carrera	Materias aprobadas de manera ordinaria	Total de materias inscritas	Índice de Aprobación
Administración Educativa	2,627	3,333	79%
Pedagogía	8,799	10,344	85%
Psicología Educativa	7,789	9,375	83%
Sociología de la Educación	1,083	1,609	67%
Educación Indígena	705	777	91%
Educación de Adultos	468	565	83%
Total	21,471	26,003	83%

Fuente: PADILLA HURTADO, Alina Qin y MARTINEZ RAMIREZ, Ana Laura (2007). Educación Superior Universidad Pedagógica Nacional. Trabajo no publicado. Universidad Pedagógica Nacional. Distrito Federal, México.

El porcentaje total del índice de aprobación es del 83%, siendo la Licenciatura en Educación Indígena el más alto en la participación de alumnos que aprueban el curso, resultando en último lugar la Licenciatura en Administración Educativa .⁸⁰

TABLA 4. INDICE DE REPROBACION

⁸⁰ Para la obtención de estos datos se manejo la siguiente formula:

Índice de Aprobación: $\frac{\text{Materias aprobadas de manera ordinaria}}{\text{Total de materias inscritas}} * 100$

CAPÍTULO III SISTEMA ESTRUCTURAL DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Carrera	Materias no aprobadas de manera ordinaria	Total de materias inscritas	Índice de Reprobación
Administración Educativa	706	3,333	21%
Pedagogía	1,545	10,344	15%
Psicología Educativa	1,586	9,375	17%
Sociología de la Educación	526	1,609	33%
Educación Indígena	72	777	9%
Educación de Adultos	97	565	17%
Total	4,532	26,003	17%

Fuente: PADILLA HURTADO, Alina Qin y MARTINEZ RAMIREZ, Ana Laura (2007). Educación Superior Universidad Pedagógica Nacional. Trabajo no publicado. Universidad Pedagógica Nacional. Distrito Federal, México.

TABLA 5. ABANDONO-DESERCION

Carrera	MT 2006-II	Egreso 2006-II	RI 2007-I	Datos	Índice de Deserción
Administración Educativa	697	3	641	<u>53</u> 694	8%
Pedagogía	2,183	44	2,076	<u>63</u> 2,139	3%
Psicología Educativa	2,011	42	1,864	<u>105</u> 1,969	5%
Sociología de la Educación	344	3	306	<u>35</u> 341	10%
Educación Indígena	160	0	151	<u>9</u> 160	6%
Educación de Adultos	83	0	77	<u>6</u> 83	7%
Total	5,478	92	5,115	<u>271</u> 5,386	5%

Fuente: PADILLA HURTADO, Alina Qin y MARTINEZ RAMIREZ, Ana Laura (2007). Educación Superior Universidad Pedagógica Nacional. Trabajo no publicado. Universidad Pedagógica Nacional. Distrito Federal, México.

Ambos cuadros reflejan un porcentaje mínimo tanto para el índice de reprobación como para la deserción escolar intersemestral, sin embargo debe considerarse que las variables se pueden incrementar o bien continuar disminuyendo.⁸¹

En un clima de constantes cambios y ante el enfrentamiento de diversos problemas, conviene realizar un análisis cuidadoso sobre la estructura organizativa, esto con el fin de conocer, verificar, corregir y controlar las fallas que obstaculizan cada proceso.

Finalmente concretado este capítulo, a continuación se procederá a concluir la investigación con el la exposición acerca del proceso de contratación docente y los resultados arrojados de la evaluación que se aplicó.

⁸¹ Para la obtención de estos datos se manejó la siguiente fórmula:

Índice de Reprobación:

$$\frac{\text{Materiales no aprobadas de manera ordinaria}}{\text{Total de materias inscritas}} * 100$$

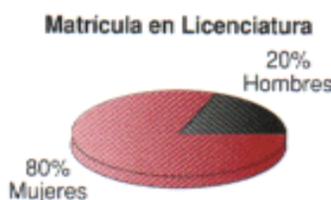
Deserción Escolar Intersemestral:

$$\frac{(\text{Matricula total semestre 2006-II} - \text{Egreso semestre 2006-II}) - \text{Reingreso semestre 2007}^*}{\text{Matricula total semestre 2006-II} - \text{Egreso semestre 2006-II}} * 100$$

CAPÍTULO IV PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD AJUSCO

Después de haber realizado un análisis respecto a la administración de recursos humanos, el proceso de reclutamiento y selección y la estructura organizativa de la Universidad en referencia, se procederá especificar la selección de personal académico de la UPN Ajusco que desarrolla la Comisión Académica Dictaminadora para el ingreso de personal docente.

La Universidad Pedagógica Nacional es una institución pública desconcentrada de la Secretaría de Educación Pública. Imparte 8 licenciaturas y 17 postgrados en las áreas de Ciencias Sociales, Administración, Educación y Humanidades. El periodo escolar para las licenciaturas y los postgrados está estructurado en semestres y años.⁸² Actualmente la matrícula escolar en licenciatura tiene 7089 alumnos, de los cuales 1464 son hombres y 5625 son mujeres. En estudios de postgrado hay 649 estudiantes, 251 hombres y 398 mujeres (véase la siguiente grafica).⁸³



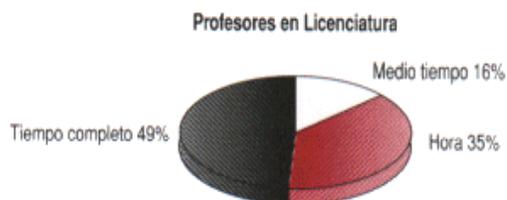
Fuente: Adaptado de la Universidad Pedagógica Nacional. (s.f). Recuperado el 28 de septiembre de 2007, de http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/afiliadas/88.html

La plantilla de la Universidad se compone de 1425 trabajadores; la planta académica que atiende los programas de licenciatura es de 583 docentes; 287 son de tiempo completo, 91 de medio tiempo y 205 laboran por hora (véase la siguiente grafica).⁸⁴

⁸² Universidad Pedagógica Nacional. (s.f). Recuperado el 28 de septiembre de 2007, de http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/afiliadas/88.html

⁸³ *Ibid.*

⁸⁴ *Ibid.*



Fuente: Adaptado de la Universidad Pedagógica Nacional. (s.f). Recuperado el 28 de septiembre de 2007, de http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/afiliadas/88.html

4.1 Actual Proceso de Selección de Personal Docente

El concurso de oposición se desarrolla dependiendo de las necesidades de la institución, es decir si en algún momento se requiere ocupar la vacante de tiempo completo, medio tiempo o bien por horas, se efectúa la convocatoria conveniente. El proceso de selección que implementa la Universidad es el siguiente:

1. Necesidad de ingresar nuevo personal docente a la Universidad.
2. El Secretario Académico con base en los requisitos de los planes y programas de estudio comunica al Rector la necesidad de incorporar personal académico.

Cabe señalar que una vez que se ha detectado esta necesidad, los responsables elaboran una planeación tomando como referencia el marco educativo.

3. Mediante un escrito el Rector informa a la Comisión Académica Dictaminadora las funciones específicas que deberá desempeñar el personal requerido.
4. Al recibir estos requerimientos la Comisión Académica Dictaminadora redactará y publicará en un plazo de cinco días hábiles la convocatoria o el concurso de oposición en los medios oficiales (ya sea en el diario de circulación nacional o local y en el órgano oficial de información de la institución).

De acuerdo al reglamento de la Comisión, esta convocatoria debe contener los siguientes elementos:

- a) Las funciones iniciales que deberá desempeñar el personal solicitado.
- b) Los requisitos académicos.
- c) Las evaluaciones correspondientes.
- d) La adscripción.
- e) El numero de miembros del personal académico
- f) El salario que se ofrece.
- g) La documentación que deberá presentarse, así como el plazo, el lugar y el horario en que deberán ser presentados tales documentos.⁸⁵
- h) Lugar y fecha en que deberán presentarse los candidatos al proceso de admisión.
- i) Especificar la fecha, el lugar y la hora de las evaluaciones correspondientes.
- j) Indicar la fecha probable y el medio de comunicación de los resultados del candidato.

Para efectos de lo anterior, a continuación se presentará un ejemplo de la convocatoria para ingresar personal académico a la Universidad Pedagógica Nacional (*vid. infra*, pp. 85-87).

⁸⁵ Nota: El tiempo de entrega de documentos es de 10 días hábiles contados a partir de la fecha de publicación.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
COMISIÓN ACADÉMICA DICTAMINADORA**

**CONVOCATORIA AL CONCURSO DE OPOSICIÓN ABIERTO 02/2006 PARA EL INGRESO DE PERSONAL
ACADÉMICO**

Con fundamento en el Artículo 11 del Acuerdo que reglamenta la organización y funcionamiento de la Comisión Académica Dictaminadora de la UPN, esta Comisión convoca a los profesionales interesados en participar en el Concurso de Oposición Abierto 02/2006 de esta Institución, para ocupar las siguientes plazas en las Unidades UPN del Distrito Federal.

**UNIDAD AJUSCO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

1.- C.O. 20000003

Profesor Asignatura "A" 15 horas

Sueldo mensual: \$3265.50

Funciones: Imparte docencia a nivel Licenciatura o Maestría como responsable directo del desarrollo de los cursos:

* **Teoría de la Administración.**

* **Análisis e interpretación de los Estados Financieros.**

Requisitos: Título de Normal Superior o Licenciatura afín en: Economía, Ciencias Políticas, Administración o Administración Educativa; una experiencia mínima de un año en la Docencia o en la Investigación.

2.- C.O. 20000004

Profesor Asignatura "A" 15 horas

Sueldo mensual: \$3265.50

Funciones: Imparte docencia a nivel Licenciatura o Maestría como responsable directo del desarrollo de los cursos:

* **Derecho Administrativo**

* **Legislación Educativa**

Requisitos: Título de Normal Superior o Licenciatura afín en: Derecho, Administración o Administración Educativa; una experiencia mínima de un año en la Docencia o en la Investigación.

3.- C.O. 20000005

Profesor Asociado "A" Medio Tiempo

Sueldo mensual: \$4288.90

Funciones: Imparte docencia a nivel Licenciatura o Maestría como responsable directo del desarrollo de los cursos:

* **Legislación Educativa**

* **Programación y Presupuestación.**

Requisitos: Título de Normal Superior o Licenciatura afín en: Economía, Administración o Administración Educativa una experiencia mínima de cuatro años desempeñando las funciones propias de un profesor en nivel superior.

4.- C.O. 20000006

Profesor Asociado "B" Tiempo Completo

Sueldo mensual: \$9618.90

Funciones: Imparte docencia a nivel Licenciatura o Maestría como responsable directo del desarrollo de los cursos:

- * **Administración del Personal Público.**
- * **Derecho Administrativo.**
- * **Legislación educativa.**

Requisitos: Título de Normal Superior o Licenciatura afín en: Administración, Administración Educativa, Contaduría, Actuaría, Economía o Derecho; haber participado durante cinco años como profesor de Educación Superior o Investigación. Haber publicado algún trabajo en el campo de su especialidad.

5.- C.O. 20000007

Profesor Asociado "B" Tiempo Completo

Sueldo mensual: \$9618.90

Funciones: Imparte docencia a nivel Licenciatura o Maestría como responsable directo del desarrollo de los cursos:

- * **Planeación, Políticas Públicas y Prospectiva.**
- * **Problemas de la Administración Educativa.**
- * **Seminario de Tesis.**

Requisitos: Título de Normal Superior o Licenciatura afín en: Economía, Administración, Administración Educativa o Ciencias Políticas, haber participado durante cinco años como profesor de Educación Superior o Investigación. Haber publicado algún trabajo en el campo de su especialidad.

6.- C.O. 20000008

Profesor Asociado "B" Tiempo Completo

Sueldo mensual: \$9618.90

Funciones: Imparte docencia a nivel Licenciatura o Maestría como responsable directo del desarrollo de los cursos:

- * **Teoría Pedagógica Contemporánea.**
- * **Teoría de la Organización.**
- * **Problemas de la Administración Educativa.**

Requisitos: Título de Normal Superior o Licenciatura afín en: Pedagogía, Administración o Administración Educativa, haber participado durante cinco años como profesor de Educación Superior o Investigación. Haber publicado algún trabajo en el campo de su especialidad.

7.- C.O. 20000009

Profesor Asociado "C" Tiempo Completo

Sueldo mensual: \$10777.00

Funciones: Imparte docencia a nivel Licenciatura o Maestría como responsable directo del desarrollo de los cursos:

- * **Programación y Presupuestación.**
- * **Administración Pública en México.**
- * **Administración de Personal Público.**

Requisitos: Título de Normal Superior o Licenciatura afín en: Economía, Administración o Administración Educativa; seis años de experiencia en educación superior o grado de maestría afín a la especialidad requerida y haber participado dos años como Profesor en Educación Superior. En ambos casos haber publicado trabajos de Investigación o haber producido textos y material didáctico afines a la materia.

FUNCIONES GENERALES DE LOS ACADEMICOS

El personal seleccionado ejercerá, funciones de Docencia, Investigación y Difusión, en las modalidades Escolarizada, Semiescolarizada y a Distancia en la Unidad Ajusco, según su categoría y nivel, conforme a lo siguiente:

1.- Profesor de asignatura "A"

- Imparte docencia a nivel Licenciatura o Maestría como responsable directo del desarrollo de los cursos.

2.- Profesor Asociado "A", "B" Y "C"

CAPÍTULO IV PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD AJUSCO

- Imparte docencia a nivel Licenciatura o Maestría como responsable directo del desarrollo de los cursos.
- Planea, desarrolla, dirige y coordina la elaboración de planes y programas de estudio a nivel Licenciatura o Maestría debiendo participar directamente en la formulación de los objetivos generales y específicos y capacidades terminales de los programas de estudio del área de su especialidad, así como en la confección de la bibliografía mínima básica y complementaria de dichos programas.

- Planea, desarrolla, dirige, coordina y evalúa proyectos que formen parte de un programa académico, responsabilizándose directamente de los mismos.

3.- Profesor Titular “A”

- Imparte Docencia a nivel Licenciatura Maestría y Doctorado como responsable directo del desarrollo de los cursos.
- Planea, define, adecua, dirige y coordina la elaboración de planes y programas de estudio a nivel Licenciatura, Maestría y Doctorado debiendo intervenir directamente en la formulación de los objetivos generales, específicos y capacidades terminales de los programas de estudio del área de su especialidad, así como en la confección de la bibliografía mínima básica y complementaria de dichos programas.
- Planea, define, adecua, dirige, coordina y evalúa programas académicos responsabilizándose directamente de los mismos.

REQUISITOS GENERALES

I. Acta de nacimiento certificada. En caso de ser extranjero presentar documentos que avalen su estancia legal en el país (formato FM2)

II. Título obtenido(s). Para la recepción de estos documentos DEBERÁN MOSTRARSE LOS ORIGINALES CON FINES DE COTEJO. En caso de estudios realizados en el extranjero, deberán estar **REVALIDADOS** en México.

III. Original actualizado del Currículum Vitae en el que se deberá indicar la formación académica, institución(es) donde se ha(n) prestado los servicios y tener asumida, documentación probatoria que acredite la autoría de los mismos. **A las publicaciones, libros de texto y las investigaciones se les deberá anexar ficha bibliográfica.**

IV. La solicitud requerida debe presentarse en las oficinas de la Comisión Académica Dictaminadora ubicadas en Presidente Mazaryk No. 526, Piso 3, Col. Polanco, Del. Miguel Hidalgo, C. P. 11560, México, D. F., Teléfonos (0155) 52 80 88 46, (0155) 52 80 43 63 y (0155) 52 80 88 49, Fax (0155) 52 80 37 33, del 6 al 17 de noviembre.

V. Los candidatos recibirán copia del reglamento de esta Comisión, así como el(los) programa(s) o proyecto(s) a que se refiere la plaza de su interés, y se les comunicará la fecha, lugar y hora para presentarse al proceso de evaluación.

**POR LA COMISIÓN ACADÉMICA DICTAMINADORA
PROFR. JUAN DE DIOS RODRÍGUEZ CANTÓN
PRESIDENTE**

**POR LA AUTORIDAD EDUCATIVA
MARCELA SANTILLÁN NIETO
RECTORA**

Fuente: Adaptado de la Convocatoria al concurso de oposición abierto 02/2006. (2004). Recuperado el 21 de noviembre del 2006, de <http://lucas.linux.org.mx/modules.php?name=News&file=article&sid=539>

Es importante hacer mención que esta convocatoria fue adaptada en relación a las vacantes de la Licenciatura en Administración Educativa, dejando fuera las ofertas tanto de las unidades UPN como de las otras licenciaturas.⁸⁶

De este esquema se observa que la mayoría de los elementos que integran la convocatoria si se encuentran explícitos a excepción del tipo de evaluación efectuar.

Cuando se notifique la convocatoria, el personal interesado deberá acudir a la dirección donde se llevará a cabo el concurso de oposición. Ya que en un periodo de 10 días hábiles la Comisión deberá registrar a los aspirantes.

*“El concurso de oposición, es el procedimiento mediante el cual se selecciona a uno o varios aspirantes a ingresar como miembros del personal académico a través de la evaluación de sus conocimientos generales y específicos, de su nivel académico y de su capacidad didáctica, así como de sus méritos académicos y profesionales”.*⁸⁷

En otras palabras, a través de la convocatoria se recluta personal suficiente para después concentrarlos en la fase de la selección y mediante pruebas teóricas y prácticas se podrá decidir a ó las personas idóneas para el puesto requerido.

5. Las evaluaciones que se llevarán a cabo en el concurso son:

Evaluación Superficial: En esta evaluación se realiza un análisis minucioso de los antecedentes académicos, es decir mediante el currículum vitae se deberá corroborar certificados, diplomas, títulos, grados y demás documentos probatorios del concursante.

Evaluación Para la Capacidad y el Nivel Académico: Un jurado de expertos mediante una entrevista efectuará la evaluación en relación a los antecedentes académicos, la experiencia docente, experiencia profesional, la realización o participación en trabajos de investigación y alguna obra escrita.

⁸⁶ Cfr. Convocatoria al concurso de oposición abierto 02/2006. (2004). Recuperado el 21 de noviembre del 2006, de <http://lucas.linux.org.mx/modules.php?name=News&file=article&sid=539>

⁸⁷ Reglamento de la Comisión Académica Dictaminadora. (s.f). Recuperado el 20 de Junio de 2007, de <http://transparencia.ajusco.upn.mx/modules.php?name=News&file=article&sid=14>

Evaluación de la Capacidad Didáctica y los Conocimientos Específicos: Esto significa presentar una clase o conferencia pública y abierta ante un jurado designado por la Comisión Académica Dictaminadora, con el fin de evaluar la expresión corporal, el lenguaje utilizado, el grado de conocimiento y los métodos pedagógicos utilizados.

6. Al finalizar las evaluaciones correspondientes la Comisión comunicará por escrito los resultados a los candidatos. A su vez enviará al Rector sus resoluciones sobre el concurso de oposición.⁸⁸

7. Al emitir la resolución de los candidatos aceptados, éstos serán enviados al área de recursos humanos para la entrega de documentación y firma del contrato.

Por otro lado es importante acentuar el artículo 17 del reglamento de la Comisión, el cual señala lo siguiente:

*“ARTÍCULO 17.- La Comisión Académica Dictaminadora, sólo por razones a su juicio excepcionales, la facultad de practicar concursos de oposición sin apego a lo establecido por los artículos relativos de ese Acuerdo, a las personas que por su destacado prestigio y relevantes méritos académicos o profesionales, sean propuestas por el Rector o iniciativa del secretario académico, para formar parte del personal académico de la Institución”.*⁸⁹

En otras palabras, esto significa que las personas destacadas por su prestigio académico podrán formar parte del personal académico de la institución sin necesidad de incorporarse en el proceso de selección, esto, claro está a petición del Rector o el Secretario Académico, sin embargo para esta investigación se considera que la igualdad de oportunidades debe ser equitativa para cualquier candidato; y más si el concurso es abierto y cuenta con una normatividad establecida. Véase el siguiente ejemplo, una persona A presenta un excelente currículum con Licenciatura, Especializaciones, Maestrías, Doctorados, Obras Publicadas e Investigaciones, sin embargo carece de métodos, técnicas y herramientas necesarias para impartir docencia. Por otra parte existe la persona B que cuenta con Licenciatura, Maestría y Especializaciones pero que ha ejercido la docencia de diversas maneras, existe la posibilidad

⁸⁸ Nota: En caso de existir alguna irregularidad en el proceso de selección, el Rector deberá notificar a la Comisión Académica Dictaminadora en un plazo de 4 días hábiles, para que sean subsanadas dichas irregularidades y se continúe el proceso.

⁸⁹ Reglamento de la Comisión Académica Dictaminadora, *op. cit.*, p.7.

de que trasmite con facilidad el tema. En ambos casos las aptitudes de cada persona se reflejarán en el desempeño de sus competencias laborales.

Cabe señalar que si algún concursante no está de acuerdo con la resolución de la Comisión, éste podrá impugnar su inconformidad ante el Rector, mismo que tendrá la decisión de aceptar o rechazar tal petición.

Una vez explicado el proceso de selección de la Universidad, enseguida se incluirá el instrumento de evaluación (cuestionario) realizado con el propósito de evaluar la práctica docente, ya que esto permitirá confirmar o desechar las hipótesis planteadas en el capítulo III.

4.2 Técnica para Recolectar Datos “Cuestionario”

En la presente investigación se diseñó un cuestionario con 38 preguntas tanto abiertas como cerradas, mismas que fueron resueltas por los alumnos del grupo 281, arrojando información concerniente a la práctica docente (*vid. anexos*).

Población: Se encuentra representada por los alumnos de la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco, Turno Vespertino.

Muestra: La muestra corresponde a la cantidad de 17 alumnos del grupo 281 de la Licenciatura en Administración Educativa de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco del Turno Vespertino, de los cuales se extrae lo siguiente: 5 personas pertenecen al sexo masculino y 12 corresponden al sexo femenino; el rango de edad oscila entre los 24 y 42 años de edad. Respecto al desempeño laboral, de los 17 encuestados sólo 7 de ellos trabajan actualmente en el ámbito empresarial, 5 en el campo gubernamental y 1 posee un negocio propio. Mientras que los 4 restantes no laboran en la actualidad.

4.3 Análisis, Descripción e Interpretación de los Resultados Obtenidos

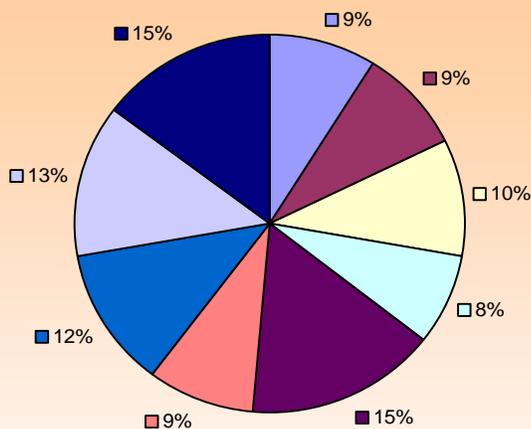
Los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, al ser analizados permiten conocer el estado del desempeño docente en relación a cinco temas abordados en dicha técnica, estos son los siguientes:

- ✓ Organización del Curso
- ✓ Conducción del Curso
- ✓ Relación Profesor Alumno
- ✓ Evaluación del Aprendizaje
- ✓ Aspectos Generales

4.3.1 (A) Cuadro I Organización del Curso

VARIABLES	No. De Encuestadores	
	SI	NO
1. Al inicio del semestre el profesor proporcionó un programa de trabajo.	9	8
2. ¿Definió y presentó los objetivos?	9	8
3. ¿Señaló los temas a abordar durante el curso?	10	7
4. ¿Indicó las secuencias de las sesiones?	8	9
5. ¿Mencionó el numero de asistencias e inasistencias a las que se tendrá derecho durante el semestre?	16	1
6. ¿Explico el proceso de entrega de trabajos extras?	9	8
7. ¿Proporcionó bibliografía de apoyo?	12	5
8. ¿Acordó la hora de entrada y salida de las clases?	13	4
9. ¿Especificó los criterios de la evaluación?	15	2
Total	101	52

Grafica "Organización del Curso"



- 1. Al inicio del semestre el profesor proporcionó un programa de trabajo.
- 2. ¿Definió y presentó los objetivos?
- 3. ¿Señaló los temas a abordar durante el curso?
- 4. ¿Indicó las secuencias de las sesiones?
- 5. ¿Mencionó el numero de asistencias e inasistencias a las que se tendrá derecho durante el semestre?
- 6. ¿Explico el proceso de entrega de trabajos extras?
- 7. ¿Proporcionó bibliografía de apoyo?
- 8. ¿Acordó la hora de entrada y salida de las clases?
- 9. ¿Especificó los criterios de la evaluación?

4.3.1 (A) Análisis

Esta grafica proyecta lo siguiente: El 15% de los estudiantes afirmaron que al inicio del curso el tema más abordado son las asistencias e inasistencias junto con los criterios de evaluación. En segundo lugar el 13% de ellos aseveran que el tema de importancia lo ocupa el horario de entrada. Mientras que el 12% recae sobre la cuestión de la bibliografía a utilizar. En último lugar el 10% se relaciona con los temas a abordar en el curso y el 9% restante hace referencia al programa de trabajo, presentación del curso con los respectivos objetivos, definición de la secuencias de las clases y se explica la entrega de actividades. Por lo tanto esto demuestra que las asistencias ocupan el primer lugar aunado a los criterios de evaluación. Sin embargo se considera que la definición del curso, los objetivos y proporcionar un programa de trabajo deberían ser los elementos más importantes.

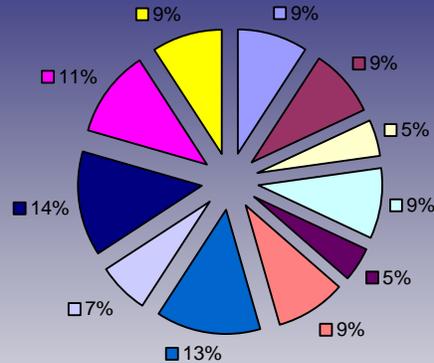
4.3.2 (B) Cuadro II Conducción del Curso

Variable	No de Personas Encuestadas			
	Casi Siempre	Con Frecuencia	Pocas Veces	Casi Nunca
1. ¿Ordenó convenientemente los temas, indicando su interrelación?	4	8	3	2
2. ¿Seleccionó adecuadamente las actividades de clase?	4	8	4	1
3. ¿Indicó y distribuyó el tiempo de cada actividad según las necesidades e importancia del tema?	2	5	9	1
4. ¿Ha sido claro en sus explicaciones?	4	9	3	1
5. ¿Hay un reparto equilibrado en el tiempo empleado en dar cada tema a lo largo del curso?	2	9	4	2
6. ¿Resuelve bien	4	7	6	0

CAPÍTULO IV PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD AJUSCO

las dificultades que se presentan?				
7. ¿Muestra dominio de la materia?	6	6	4	1
8. ¿Demuestra que planifica sus clases previamente?	3	7	5	2
9. ¿Utilizó diversas estrategias: ejercicios, trabajo en equipo e individual, debates, exposiciones para promover el aprendizaje y la interacción grupal?	6	6	4	1
10. ¿Combinó diferentes recursos didácticos: pizarrón, guía, materiales impresos, mapas conceptuales y presentaciones?	5	6	3	3
11. ¿Integró teoría y práctica?	4	5	3	5
Total	44	76	48	19

Grafica II "Conducción del Curso"



- 1. ¿Ordenó convenientemente los temas, indicando su interrelación?
- 2. ¿Seleccionó adecuadamente las actividades de clase?
- 3. ¿Indicó y distribuyó el tiempo de cada actividad según las necesidades e importancia del tema?
- 4. ¿Ha sido claro en sus explicaciones?
- 5. ¿Hay un reparto equilibrado en el tiempo empleado en dar cada tema a lo largo del curso?
- 6. ¿Resuelve bien las dificultades que se presentan?
- 7. ¿Muestra dominio de la materia?
- 8. ¿Demuestra que planifica sus clases previamente?
- 9. ¿Utilizó diversas estrategias: ejercicios, trabajo en equipo e individual, debates, exposiciones para promover el aprendizaje y la interacción grupal?
- 10. ¿Combinó diferentes recursos didácticos: pizarrón, guía, materiales impresos, mapas conceptuales y presentaciones?
- 11. ¿Integró teoría y práctica?

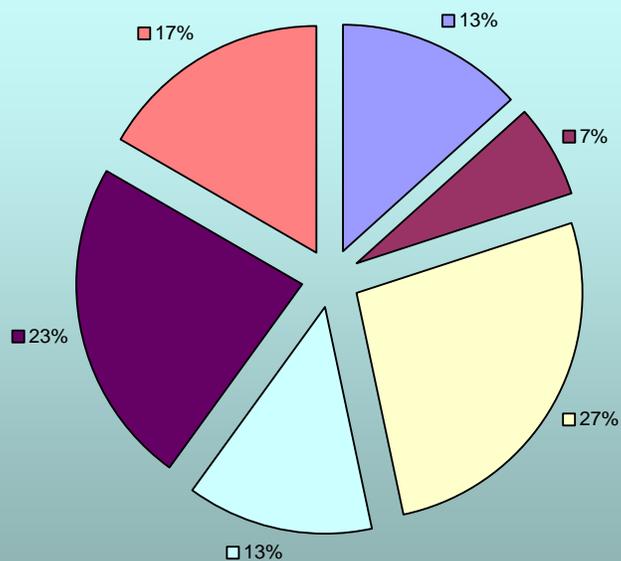
4.3.2 (B) Análisis

Esta grafica representa temas relacionados a la conducción del curso, donde se destaca que los porcentajes mas elevados (14%, 13% y 11%) dan prioridad a las estrategias utilizadas en clase, el dominio de la materia por parte del docente y la combinación de diferentes recursos didácticos, sin embargo en cuestiones de integración de teoría y practica, ordenación de temas, selección de actividades, explicaciones claras, despejar dudas, planificación de las clases y distribución del tiempo, por cada contenido representan menos del 9%.

4.3.3 (C) Cuadro III Relación Profesor-Alumno

Variable	No de Personas Encuestadas			
	Casi Siempre	Con Frecuencia	Pocas Veces	Casi Nunca
1. ¿Comprobó que los alumnos comprendían lo que se les enseñaba?	4	4	7	2
2 ¿Creó un ambiente de participación?	2	9	5	1
3. ¿Mantuvo una relación cordial con todo el grupo de los alumnos?	8	7	1	1
4. ¿Creó un clima de confianza y trabajo en clase?	4	8	4	1
5. ¿Fue asequible, tuvo actitud de disponibilidad fuera de clase?	7	6	3	1
6. El profesor asistió a todas las sesiones que le correspondían.	5	7	4	1
Total	30	41	24	7

Grafica III "Relación Proesor-Alumno"



- 1. ¿Comprobó que los alumnos comprendían lo que se les enseñaba?
- 2 ¿Creó un ambiente de participación?
- 3. ¿Mantuvo una relación cordial con todo el grupo de los alumnos?
- 4. ¿Creó un clima de confianza y trabajo en clase?
- 5. ¿Fue asequible, tuvo actitud de disponibilidad fuera de clase?
- 6. El profesor asistió a todas las sesiones que le correspondían.

4.3.3 (C) Análisis

En relación a esta grafica, se acentúa que del total de alumnos el 27% coincide en que existe cordialidad por parte del docente, asimismo el 23% considera la disponibilidad de tiempo fuera de clase, mientras que el 17% opina que el profesorado asistió a las clases, y el 13% restante resalta la importancia de comprobar lo que se les enseña, creando un ambiente de confianza.

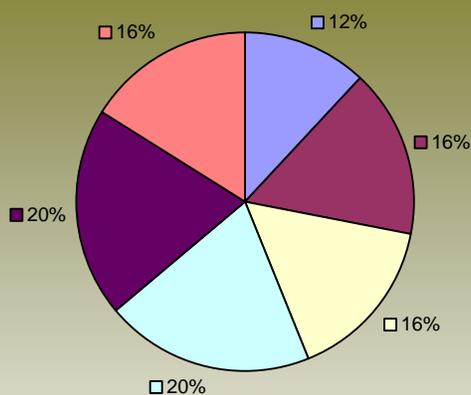
4.3.4 (D) Cuadro IV Evaluación del Aprendizaje

VARIABLE	No de Personas Encuestadas			
	Casi Siempre	Con Frecuencia	Pocas Veces	Casi Nunca
1. ¿Ha utilizado métodos objetivos para evaluar a los alumnos?	3	10	4	0
2. ¿Utilizó la evaluación para reorientar el aprendizaje?	4	5	6	2
3. ¿Ha tenido en cuenta aspectos que no fuesen meramente cognoscitivos?	4	4	8	1
4. ¿Evaluó las actividades escolares a lo largo del curso: participaciones, fichas de trabajo, exámenes, trabajos parciales y finales, exposiciones, etc.?	5	5	5	2
5. ¿Se lograron los objetivos establecidos en el programa?	5	5	6	1

CAPÍTULO IV PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD AJUSCO

6. ¿Comentó los resultados de las evaluaciones con el grupo?	4	3	7	3
Total	25	32	36	9

Grafica "Evaluación del Aprendizaje"



- 1. ¿Ha utilizado métodos objetivos para evaluar a los alumnos?
- 2. ¿Utilizó la evaluación para reorientar el aprendizaje?
- 3. ¿Ha tenido en cuenta aspectos que no fuesen meramente cognoscitivos?
- 4. ¿Evaluó las actividades escolares a lo largo del curso: participaciones, fichas de trabajo, exámenes, trabajos parciales y finales, exposiciones, etc.?
- 5. ¿Se lograron los objetivos establecidos en el programa?
- 6. ¿Comentó los resultados de las evaluaciones con el grupo?

4.3.4 (D) Análisis

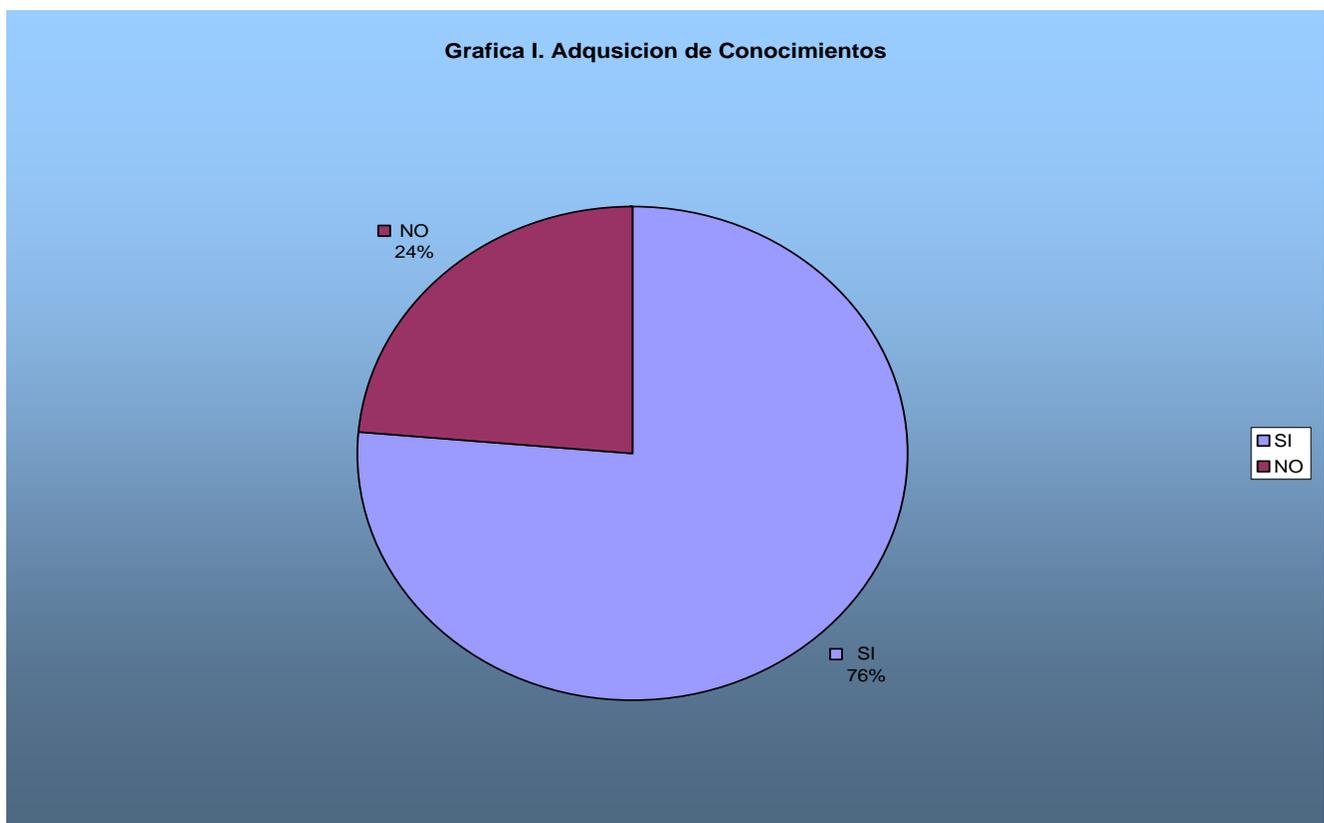
Con base a la información suministrada por los alumnos referente al logro de los objetivos y las diversas evaluaciones efectuadas durante el curso, el porcentaje obtenido fue del 20% en estos dos aspectos, asimismo el 16% coincide en que la evaluaciones aplicadas fueron utilizadas para reorientar el aprendizaje no sólo en aspectos cognoscitivos, lo que permitió una retroalimentación con el grupo, finalmente el 12% afirma que sí se implementaron evaluaciones objetivas.

4.3.5 (E) Aspectos Generales

1. ¿Tras terminar la Licenciatura, siente usted que ha aumentado sus conocimientos?

4.3.5 (E. 1) Cuadro I Adquisición de Conocimientos

ALTERNATIVAS	No DE ENCUESTADOS
SI	13
NO	4
TOTAL	17



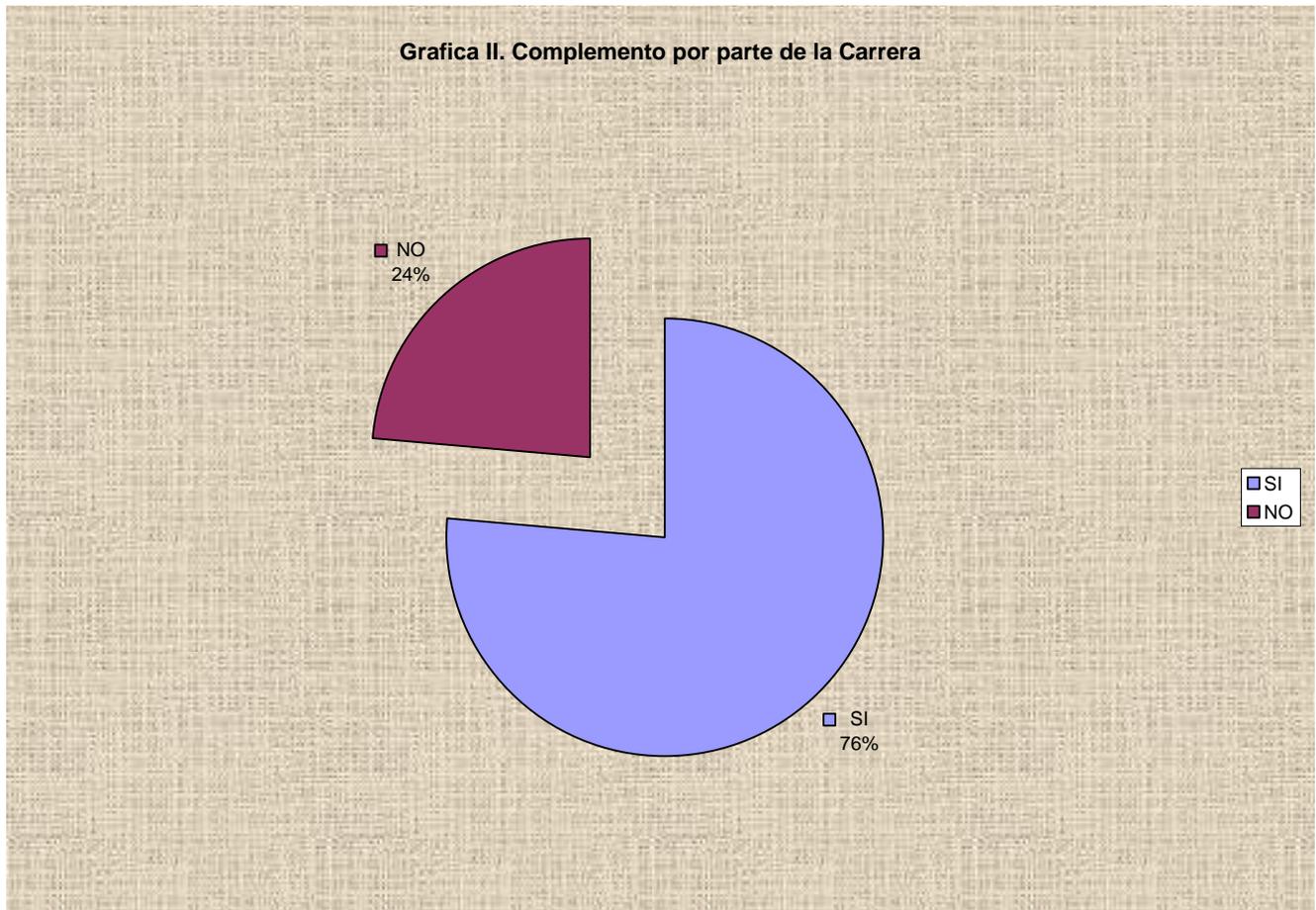
4.3.5 (E. 1) Análisis

El correspondiente al 76% de las personas encuestadas afirma que ha aumentado sus conocimientos, mientras que el 24% difiere.

2. ¿La carrera le ha ayudado a completar su educación?

4.3.5 (E. 2) Cuadro II Complemento de la Licenciatura

ALTERNATIVAS	No DE ENCUESTADOS
SI	13
NO	4
TOTAL	17



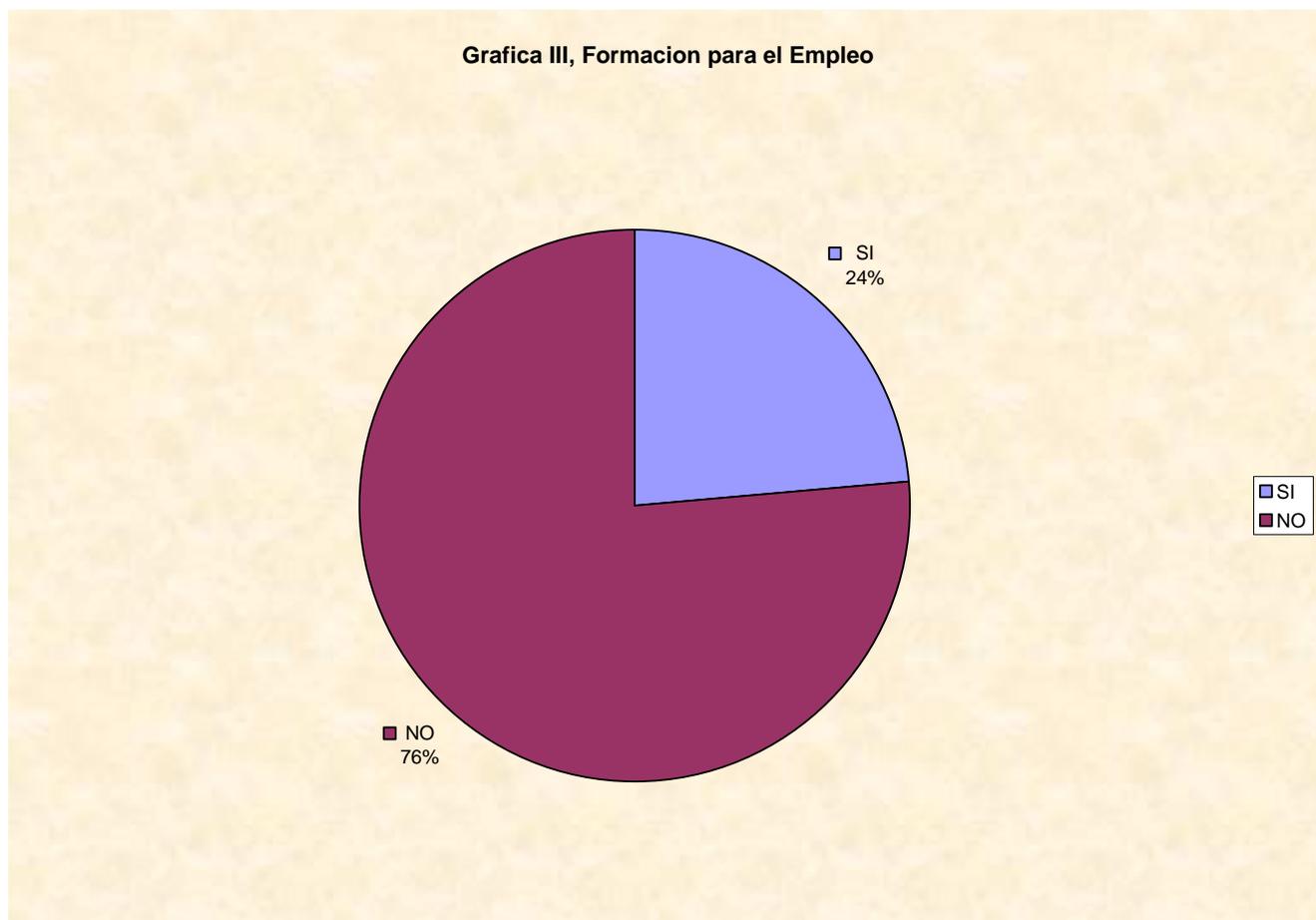
4.3.5 (E.2) Análisis

La grafica representa que del total de la muestra, el 76% asevera que la Licenciatura en Administración Educativa les ha ayudado a complementar su educación, sin embargo el 24% restante manifiesta contrariedad.

3. ¿Cree estar bien formado para conseguir un empleo de acuerdo a su preparación formal?

4.3.5 (E.3) Cuadro III Formación para el Empleo

ALTERNATIVAS	No DE ENCUESTADOS
SI	4
NO	13
Total	17



4.3.5 (E.3) Análisis

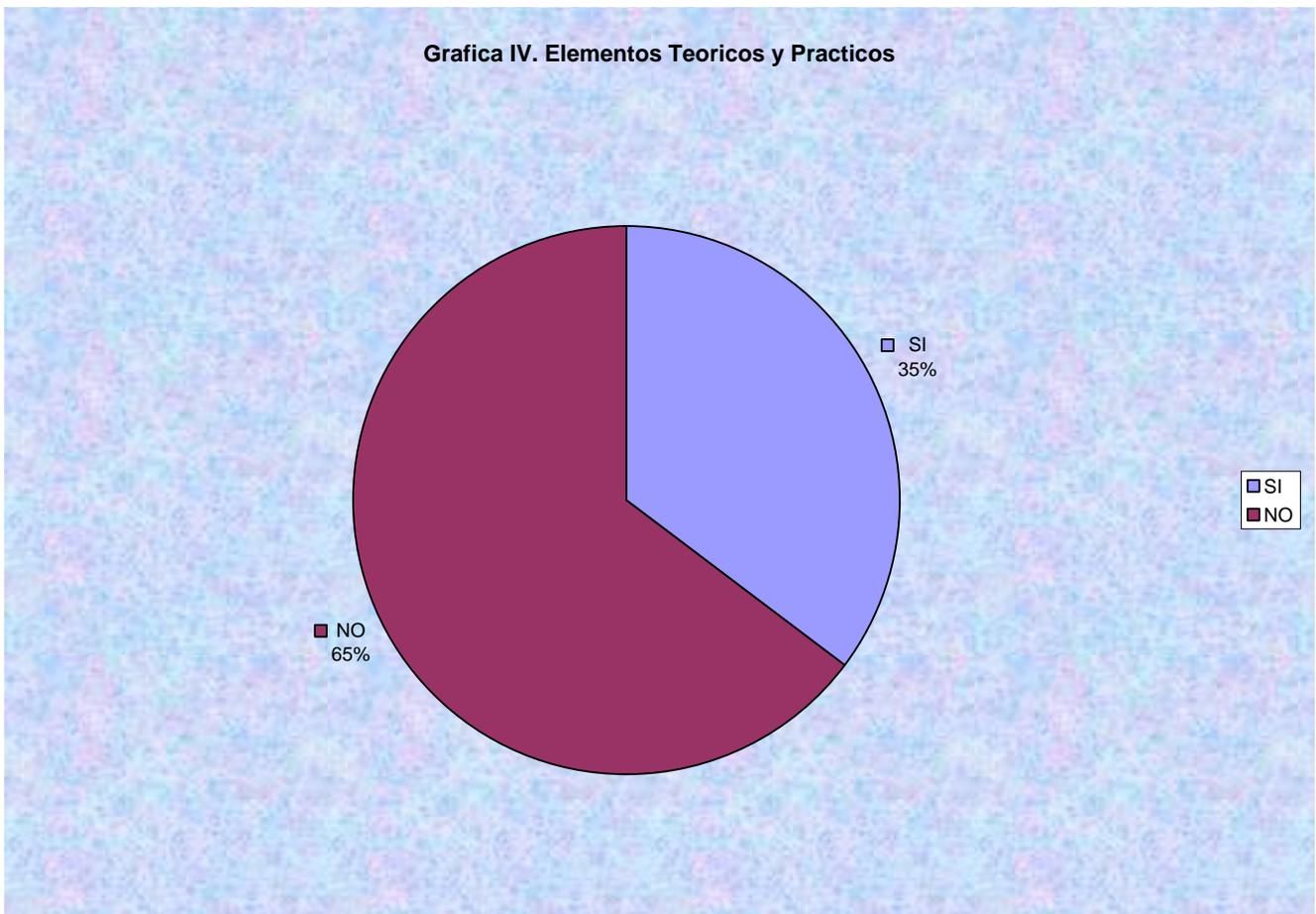
Con base a la preparación profesional, el 76% de los alumnos del grupo 281 consideran no estar formados para conseguir un empleo, mientras que el 24% argumenta tener conocimientos básicos que le permitirán incorporarse al área laboral.

4. ¿Considera tener los elementos teóricos y prácticos para desempeñarse profesionalmente?

4.3.5 (E.4) Cuadro IV Teoría y Práctica en el Desempeño

ALTERNATIVAS	No DE ENCUESTADOS
SI	6
NO	11
TOTAL	17

Grafica IV. Elementos Teoricos y Practicos



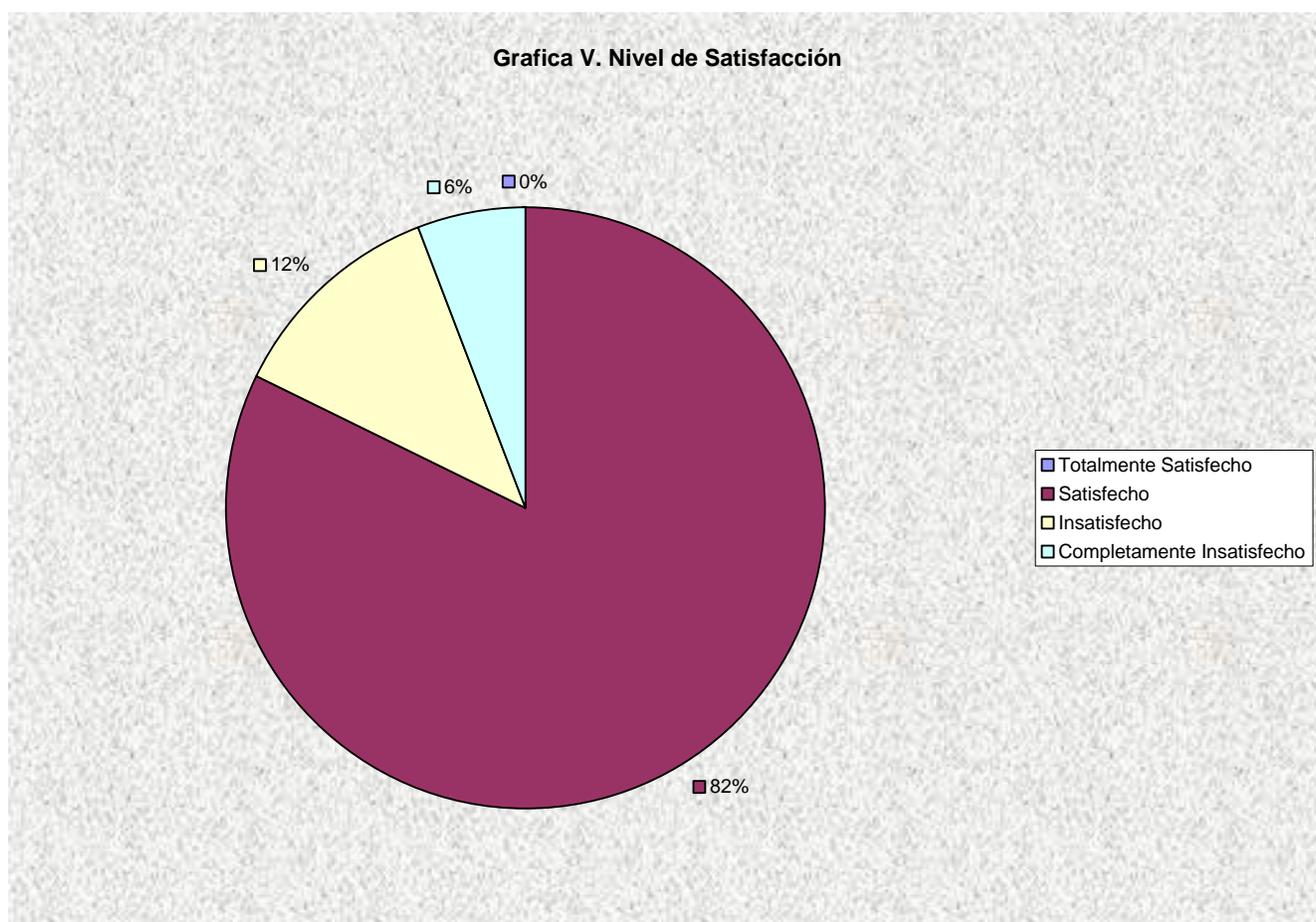
4.3.5 (E.4) Análisis

Esta grafica representa que del total de personas, el 65% considera no tener elementos teóricos y prácticos para desempeñarse profesionalmente, sin embargo el 35% si argumenta contar con dichos elementos.

5. Tomando en cuenta la siguiente escala de valoración ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con esta Licenciatura?

4.3.5 (E.5) Cuadro V Nivel de Satisfacción

ALTERNATIVAS	No DE ENCUESTADOS
Totalmente Satisfecho	0
Satisfecho	14
Insatisfecho	2
Completamente Insatisfecho	1
Total	17



4.3.5 (E.5) Análisis

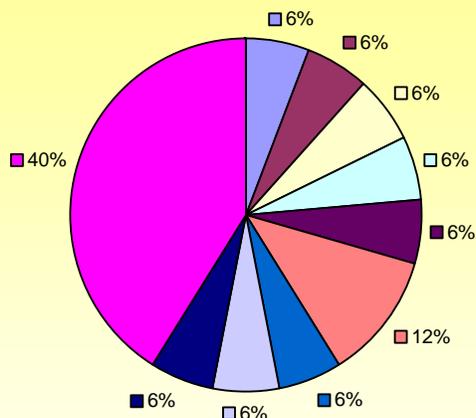
De esta representación, se observa que el nivel de satisfacción hacia la Licenciatura es del 82%, en el rubro de insatisfacción el porcentaje fue del 12%, y el 5% señala estar completamente insatisfecho.

6. Si usted tiene alguna opinión o sugerencia sobre la practica docente que no este contemplada, por favor señálela.

4.3.5 (E.6) Cuadro VI Opinión General

ALTERNATIVAS	No DE ENCUESTADOS
No imparten la clase como debería de ser	1
Contratación del docente tomando en cuenta el perfil y no solo cubrir el puesto	1
Docentes con experiencia	1
Falta de Estrategias de enseñanza	1
Carecimiento de metodología falta de técnicas para el aprendizaje	1
Contratación de personal Idóneo	2
Mas practica	1
Convenios de la UPN con empresas para insertar a los administradores educativos en el campo laboral.	1
Actualizar la Licenciatura en Administración Educativa	1
Ninguno	7
Total	17

Grafica VI. OPINIONES



■	No imparten la clase como debería de ser
■	Contratación del docente tomando en cuenta el perfil y no solo cubrir el puesto
■	Docentes con experiencia
■	Falta de Estrategias de enseñanza
■	Carecimiento de metodología t falta de técnicas para el aprendizaje
■	Contratación de personal Idóneo
■	Mas practica
■	Convenios de la UPN con empresas para insertar a los administradores educativos en el campo laboral.
■	Actualizar la Licenciatura en Administración Educativa
■	Ninguno

3.3.5 (E.6) Análisis

Esta grafica representa el porcentaje de las opiniones emitidas en el cuestionario. El 40% de la muestra no realizó ninguna aportación, sin embargo el 12% de los alumnos mostró coincidencia en la contratar personal idóneo, mientras que el 6% restante concuerda en los rubros señalados en el cuadro.

Después de haber realizado el análisis del cuestionario anterior, se confirman las hipótesis establecidas en el capítulo IV, que a través de la investigación del proceso de selección se identificaron las debilidades y fortalezas de éste, por ejemplo la evaluación que se aplica durante el concurso de oposición solo se enfoca en cuestiones académicas mas sin embargo el perfil psicológico no es estudiado en los candidatos que concursan. Asimismo es importante resaltar que los cuatro apartados manejados en el cuestionario (organización del

curso, conducción del curso, relación alumno-profesor y evaluación del aprendizaje) permitieron conocer el porcentaje obtenido, mismos que se reflejan por las puntuaciones de los alumnos en los cuadros anteriores y en el cual se observa que el nivel de la docencia impartida es variable.

Sin embargo en el último apartado de aspectos generales, los alumnos indicaron lo siguiente: En relación a la formación profesional de la Licenciatura, el 76% de la muestra indicó no tener elementos suficientes para conseguir un empleo de acuerdo a la preparación profesional, mientras que el 24% señaló que si. De igual manera, se cuestiono a los alumnos sobre si cuentan con los elementos teóricos y prácticos que les permita desempeñarse profesionalmente, a lo que el 65% reitero que no y el 35% si. Incluso en la última pregunta estos mismos realizaron algunas sugerencias en torno a la práctica docente, las cuales son:

- ✓ No imparten la clase como debería de ser
- ✓ Contratación del docente tomando en cuenta el perfil y no solo cubrir el puesto
- ✓ Docentes con experiencia
- ✓ Falta de Estrategias de enseñanza
- ✓ Carecimiento de metodología t falta de técnicas para el aprendizaje
- ✓ Contratación de personal Idóneo
- ✓ Mas practica
- ✓ Convenios de la UPN con empresas para insertar a los administradores educativos en el campo laboral.
- ✓ Actualizar la Licenciatura en Administración Educativa

Respuestas que reafirman las hipótesis establecidas en este estudio, y que además señalan analizar detenidamente la situación del personal académico.

El personal académico con que cuenta la Universidad Pedagógica Nacional hace posible atender las necesidades de los alumnos mediante la generación de nuevos conocimientos que dan pauta para profesionalizar a la comunidad en referencia; de ahí la importancia de contar con un adecuado proceso de selección, implementado a través de un concurso de oposición, el cual consiste en obtener información del puesto (personal académico que

requiere la Universidad, establecer el tiempo laboral, es decir la jornada a cubrir será de tiempo completo, medio tiempo, por horas o eventual y señalar la categoría o nivel del docente), el segundo es dar a conocer la convocatoria al público en general; el tercero es obtener información acerca del candidato mediante la aplicación de entrevistas, pruebas de conocimientos y capacidades así como también de técnicas de simulación. Finalmente la evaluación de las pruebas reflejara quien de los aspirantes ocupará la plaza.

Por concurso de oposición se entiende que es el procedimiento que utiliza la Comisión Académica Dictaminadora para evaluar a los aspirantes que concursan por una plaza académica, esto a través de pruebas de conocimientos tanto específicas como generales. Dicho proceso debe estar estructurado integralmente, ya que el capital humano que se incorpore a la institución deberá comprometerse continuamente no sólo con ella si no con los agentes que la componen para así consolidar la presencia la UPN en la sociedad.

Así mismo el implementar estrategias para la actualización del magisterio incrementaría una mejor enseñanza en las aulas, traducidas en las aportaciones de los alumnos en el ámbito que llegarán a desenvolverse.

CONCLUSIONES

Una vez analizado el marco teórico de la Administración de Recursos Humanos, el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal así como el estudio de la Estructura Organizacional de la UPN y la aplicación del instrumento de recolección de datos, se obtuvieron resultados que permiten a esta investigación presentar el siguiente conjunto de conclusiones.

En referencia al conocimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal docente de la Universidad Pedagógica Nacional, objeto de estudio de la presente investigación, se ha podido identificar que el personal académico carece de: 1) experiencia en la materia, 2) estrategias de enseñanza, 3) metodología, 4) técnicas para el aprendizaje y 5) poca práctica, siendo estas de mayor porcentaje, carecimientos demostrados mediante el estudio de campo.

Los resultados obtenidos a cerca de la práctica docente permiten concluir que el proceso del concurso de oposición desarrollado por la Comisión Académica Dictaminadora presenta debilidades, pues tal como se ha indicado en la teoría de recursos humanos apartado de reclutamiento y selección, el no estructurar un adecuado proceso de contratación para un puesto determinado provocaría ineficiencia en dicho proceso y por ende el personal inducido no proveerá los resultados esperados.

Por otra parte también se deduce que en una economía global fuertemente competitiva, la educación es fundamental para el crecimiento económico del país y la calidad de vida de las personas, esto con el fin de poder enfrentar con éxito los retos que se presenten. En este sentido la Universidad Pedagógica Nacional, se concibe como aquella institución de educación superior estratégica para el desarrollo educativo del país. Es por esto que el personal que pertenece a ella debe comprometerse con la misión y visión organizativa. Reiterando que el proceso de selección de personal es el más importante para cualquier organización, ya que en ella se debe seleccionar el personal más idóneo y a su vez cumplir

CONCLUSIONES

con los objetivos de la organización. Sí esto no ocurre por consiguiente se esta perdiendo tiempo, dinero e ineficiencia, principalmente.

RECOMENDACIONES

Con base al análisis y los resultados de la investigación, se enuncian las siguientes recomendaciones.

Revisar la planta docente de la UPN así como también implementar evaluaciones periódicas no sólo por auditores internos sino también externos expertos en la materia, dado que es conveniente evitar situaciones delicadas que en futuro perjudiquen a la comunidad en general.

De igual forma es preciso actualizar los planes y programas de estudios de la Licenciatura en Administración educativa, de acuerdo a las exigencias que la modernidad implementa.

En relación al concurso de oposición que lleva a cabo la Comisión Académica Dictaminadora, es conviene realizar un análisis minucioso de las fortalezas y las debilidades de éste, ya que continuamente las organizaciones se desenvuelven en un contexto cambiante donde el mantenerse actualizados es sinónimo de permanencia y prestigio.

Finalmente se deduce que el concurso de oposición sólo se enfoca en realizar evaluaciones de conocimientos, en tal sentido se recomienda actualizarlo e incorporar pruebas psicológicas ya que estas resultan ser la técnica mas importante dentro del proceso de selección, debido a que permite conocer los intereses tanto personales, sociales y afectivos, entre otros.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos: para el alto desempeño, México, Trillas (5a. ed.), 1999 (reimp. 2001).
- B. J., Hodge; W. P., Anthony y L. M., Gales. *Teoría de la Organización un enfoque estratégico*, Madrid, Prentice Hall Iberia (5a. ed.), 2001.
- BAYON MARINE, Fernando y GARCIA ISA, Isabel. *Gestión de recursos humanos: manual para técnicos en empresas turísticas*, España, Síntesis (4ª. ed.), 1997.
- BAYON MARINE, Fernando. *Organizaciones y recursos humanos*, España, Síntesis, 2002.
- CASANOVA, Maria Antonia. *La evaluación Educativa: escuela básica*, España, SEP-Muralla, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*, Colombia, McGraw-Hill (5a. ed.), 2000.
- DESSLER, Gary. *Administración de personal*, México, Pearsón (8a. ed.), 2001.
- GRADOS ESPINOSA, Jaime A. *Inducción, reclutamiento y selección*, México, El Manual Moderno (8a. reimp.), 1999.
- GRADOS ESPINOSA, Jaime A. *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*, México, El Manual Moderno (3a. ed.) 2003.
- GUIZAR MONTUFAR, Rafael. *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones*, México, McGraw-Hill, 1998.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill (3a. ed.), 2003.
- MARTINEZ CHAVEZ, Víctor Manuel. *Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo de investigación*, México, Plaza y Valdés (2a. ed.), 2000 (1a. reimp. 2004).
- MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*, México, Trillas (4a. ed.), 1998 (reimp. 2002).

- MÍNGUEZ VELA, Andrés. Dirección práctica de recursos humanos, Madrid, ESIC, 2000.
- MÜNCH GALINDO, Lourdes. *Fundamentos de administración*, México, Trillas (5a. ed.), 1990 (reimp. 1994).
- NEBOT LOPEZ, María José, La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas, Madrid, Fundación Confemetal, 1999.
- P. SEXTON, William. *Teorías de la organización*, México, Trillas (1a. ed.), 1977 (3a. reimp.) 494 p.
- REYES PONCE, Agustín. *Administración moderna*, México, Limusa (14a. reimp.), 2003.
- REZA TROSINO, Jesús Carlos. *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones serie administración de capacitación*, México, Panorama (1a. ed.), 1995 (3a. reimp. 2000).
- ROBBINS STEPHEN, P., Administración, México, Pearsón Educación (6a. ed.), 2000.
- RODRIGUEZ REYES, Álvaro. *Organización un enfoque dialéctico*, México, EDAMEX, 1978.
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración moderna de personal: fundamentos, México, Thomson (6a. ed.) 2002.
- ROJAS, Emilio. Ortografía real de la lengua española, México, Edither's Publishing House (3a. ed.), 2002.
- RUEDA BELTRAN, Mario. Evaluación de la docencia, México, Paidós, 2002.
- SALGADO F. Jesús y MOSCOSO, Silvia. *Entrevista conductual estructurada de selección de personal: teoría, práctica y rentabilidad*, España, Pirámide, 2001.
- SÁNCHEZ BARRIGA, Francisco. Técnicas de administración de recursos humanos, México, Limusa (3a. ed.), 1993.
- SANCHEZ GARCIA, José Carlos. Selección de personal: Guía práctica, Salamanca, Amarú (2a. ed.) 1997.
- TORRES HERNANDEZ, Zacarías. Fundamentos de administración: principios básicos, México, Taller Abierto (1a. ed.), 2001.
- W. RUE, Leslie y L. BYARS, Lloyd. *Administración teoría y aplicaciones*, Colombia, Alfaomega, 1995.

- WILLIAM B., Werther y KEITH, Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos, México, McGraw-Hill (5a. ed.) 2000.

DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

- UPN, SALAS RAMIREZ, Lourdes. "Reunión de directores UPN". p. 4. Gaceta Universidad Pedagógica Nacional. num. 23, México, Zeury S.A. DE C.V. 2007, publicación mensual.
- Act. ROBLES ALMERAYA, Gloria. Estadística descriptiva en inferencial I, México, dirección General de Derecho de Autor, S.F.
- UNESCO, CHAPMAN, Judith D. Reclutamiento, permanencia y desarrollo de directores escolares: serie 2 políticas educativas, Academia Internacional de la Educación y el Instituto Internacional para la Planeación Educativa, 2005.
- UNESCO, CALDWELL, Brian J. La administración basada en la escuela serie 2 políticas educativas, Academia Internacional de la Educación y el Instituto Internacional para la Planeación Educativa, 2005.
- OCDE, Heredia, Blanca. Panorama de la Educación 2007.

LEGISLACIÓN

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley General de Educación 2001-2006
- Programa Nacional de Educación 2001-2006
- Decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional
- Reglamento del Consejo Académico de la Universidad Pedagógica Nacional
- Acuerdo núm. 31 que reglamenta la organización y funcionamiento de la Comisión Académica Dictaminadora de la UPN
- Reglamento interior de trabajo del personal académico de la UPN
- Reglamento para el otorgamiento del periodo sabático en las unidades UPN del Distrito Federal
- Reglamento para el otorgamiento del estímulo al desempeño docente.

- Manual General de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional

MESOGRAFÍA

- <http://www.wikilearning.com>
- <http://www.occ.com.mx>
- <http://www.computrabajo.com>
- <http://www.infojobs.com>
- <http://www.chambanet.com.mx>
- <http://www.indicedepaginas.com>
- <http://www.psycoactiva.com>
- <http://www.clickempleo.com>
- <http://www.geocities.com>
- <http://www.policia.gov.co>
- <http://www.upn.mx>
- <http://www.anuies.mx>
- <http://lucas.linux.org.mx>
- <http://www.sep.gob.mx>
- <http://www.eumet.net>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.multitudes.samizdat.net>
- <http://www.oecd.org>
- <http://www.efdeportes.com>
- <http://www.test-psicologico-de-seleccion-y-evaluacion-de-personal.com>

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE EVALUACION (PRACTICA DOCENTE)

CUESTIONARIO SOBRE LA PRÁCTICA DOCENTE



El presente cuestionario fue elaborado con el fin de obtener información concerniente al desempeño del docente en el proceso enseñanza-aprendizaje de la Licenciatura en Administración Educativa, turno vespertino.

Por favor llena lo que se te pide (la información que proporciones será confidencial)

Licenciatura: _____ Grupo: _____
 Semestre: _____ Turno: _____
 Sexo: Femenino Masculino Edad: _____
 Trabajas: SI _____ NO _____ Dónde: _____
 Nombre del Puesto: _____

Lee las siguientes preguntas y responde marcando con una (X).

I. ORGANIZACIÓN DEL CURSO

INDICADOR	SI	NO
1. Al inicio del semestre el profesor proporcionó un programa de trabajo.		
2. ¿Definió y presentó los objetivos?		
3. ¿Señaló los temas a abordar durante el curso?		
4. ¿Indicó las secuencias de las sesiones?		
5. ¿Mencionó el número de asistencias e inasistencias a las que se tendrá derecho durante el semestre?		
6. ¿Explico el proceso de entrega de trabajos extras?		
7. ¿Proporcionó bibliografía de apoyo?		
8. ¿Acordó la hora de entrada y salida de las clases?		
9. ¿Especificó los criterios de la evaluación?		

Con base a la siguiente escala de valoración marca con una **X** las respuestas que creas conveniente.

Casi siempre se considera cuando el aspecto es constante

Con frecuencia se considera cuando el aspecto es cotidiano

Pocas veces se considera cuando el aspecto es escaso

Casi nunca se considera cuando el aspecto no ocurre

II. CONDUCCIÓN DEL CURSO

INDICADOR	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	POCAS VECES	CASI NUNCA
1. ¿Ordenó convenientemente los temas, indicando su interrelación?				
2. ¿Seleccionó adecuadamente las actividades de clase?				
3. ¿Indicó y distribuyó el tiempo de cada actividad según las necesidades e importancia del tema?				
4. ¿Ha sido claro en sus explicaciones?				
5. ¿Hay un reparto equilibrado en el tiempo empleado en dar cada tema a lo largo del curso?				
6. ¿Resuelve bien las dificultades que se presentan?				
7. ¿Muestra dominio de la materia?				
8. ¿Demuestra que planifica sus clases previamente?				

ANEXOS

9. ¿Utilizó diversas estrategias: ejercicios, trabajo en equipo e individual, debates, exposiciones para promover el aprendizaje y la interacción grupal?				
10. ¿Combinó diferentes recursos didácticos: pizarrón, guía, materiales impresos, mapas conceptuales y presentaciones?				
11. ¿Integró teoría y práctica?				

III. RELACION PROFESOR-ALUMNO

INDICADOR	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	POCAS VECES	CASI NUNCA
1. ¿Comprobó que los alumnos comprendían lo que se les enseñaba?				
2. ¿Creó un ambiente de participación?				
3. ¿Mantuvo una relación cordial con todo el grupo de los alumnos?				
4. ¿Creó un clima de confianza y trabajo en clase?				
5. ¿Fue asequible, tuvo actitud de disponibilidad fuera de clase?				
6. El profesor asistió a todas las sesiones que le correspondían.				

IV. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

INDICADOR	CASI SIEMPRE	CON FRECUENCIA	POCAS VECES	CASI NUNCA
1. ¿Ha utilizado métodos objetivos para evaluar a los alumnos?				
2. ¿Utilizó la evaluación para reorientar el aprendizaje?				
3. ¿Ha tenido en cuenta aspectos que no fuesen meramente cognoscitivos?				
4. ¿Evaluó las actividades escolares a lo largo del curso: participaciones, fichas de trabajo, exámenes, trabajos parciales y finales, exposiciones, etc.?				
5. ¿Se lograron los objetivos establecidos en el programa?				
6. ¿Comentó los resultados de las evaluaciones con el grupo?				

V. ASPECTOS GENERALES

Beneficios Percibidos

1. ¿Tras terminar la Licenciatura, siente usted que ha aumentado sus conocimientos?

2. ¿La carrera le ha ayudado a completar su educación?

3. ¿Cree estar bien formado para conseguir un empleo de acuerdo a su preparación formal?

4. ¿Considera tener los elementos teóricos y prácticos para desempeñarse profesionalmente?

5. Tomando en cuenta la siguiente escala de valoración ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con esta Licenciatura?

**Totalmente
Satisfecho**

Satisfecho

Insatisfecho

**Completamente
Insatisfecho**

6. Si usted tiene alguna opinión o sugerencia sobre la practica docente que no este contemplada, por favor señálela.
