

## **I. PERTINENCIA Y JUSTIFICACION**

En el proyecto Visión UANL 2006 el rector, Dr. Luis Galán Wong, hace un llamado a la evaluación de las instituciones que formamos parte de la UANL.

Con pleno conocimiento de causa, reflexiona sobre los profundos cambios que sufre nuestro entorno y la importancia que tiene la modernización en todos los sentidos para enfrentar los retos que la globalización mundial y el desarrollo tecnológico nos plantean.

Además puntualiza en el apoyo que la universidad debe mostrar hacia la sociedad "a la cual se debe y beneficia con su actividad". (Visión 2006, 2002)

Aquí es importante señalar que el Centro de Idiomas de la Facultad de Filosofía y Letras en particular, presta servicio a la comunidad en general, ya que su alumnado no proviene solo de las escuelas pertenecientes a la UANL, sino que los cursos que ofrece están abiertos a todo público.

La meta principal del proyecto Visión UANL 2006 es que la Universidad Autónoma de Nuevo León, de la cual el Centro de Idiomas forma parte, sea reconocida como la mejor universidad pública de México. Para esto se necesita tener una comunicación plena con la sociedad en la que está inmersa, un cuerpo docente de clase mundial y egresados que puedan desenvolverse exitosamente dentro y fuera del país, para lo cual es imperativo el dominio de otro idioma.

Como el rector Dr. Luis Galán Wong señala, la función de la Universidad descansa en el trabajo de su personal docente, por consiguiente el liderazgo de los maestros es determinante para alcanzar la meta propuesta.

Este liderazgo debe ser conciente pues la forma en que el docente interactúa con sus alumnos es de vital importancia en la vida de estos, pues afecta positiva o negativamente su aprendizaje, incrementando o deteriorando su autoestima.

(Ginott, 1972)

Dentro del proyecto Visión UANL 2006 se describen diez aspectos del perfil básico del docente del año 2006:

1. Ser experto en su materia.
2. Con vocación de servicio.
3. Competente a nivel mundial.
4. Comprometido con la Universidad y su entorno.
5. Promotor de valores.
6. Responsable.
7. Con capacidad de liderazgo.
8. Humanista.
9. Honrado e íntegro.
10. Ejemplar y respetuoso del alumno.

A lo anterior y según expertos, podemos agregar que para que una organización logre el éxito que se propone en el desempeño de su misión es importante que cuente con una estructura organizacional y un organigrama que le permita ubicar e identificar el recurso humano apropiadamente y así desarrollar las funciones, las actividades y las tareas de una forma pertinente, eficaz y con satisfacción, además del valor agregado de la calidad que son necesarias dentro de la misma institución.

Las instituciones educativas, como las escuelas, también las podemos ver como organizaciones, pues poseen una misión, una visión, unos valores y objetivos bien definidos, además de estar compuestas por personas, las cuales le dan vida a esos principios y objetivos que la Institución persigue.

Toda organización tiene ciertas características que debe cumplir según Bower, citado por Steiner (1983), tales como:

- a) Establecimiento de objetivos.
- b) Estrategias de planeación.
- c) Establecimiento de metas.
- d) Filosofía.
- e) Políticas.
- f) Estructura.
- g) Personal.
- h) Procedimientos.
- i) Instalaciones.
- j) Recursos.
- k) Normas.
- l) Programas directivos y planes operacionales.
- m) Información.

De los anteriores podemos señalar en el Centro de Idiomas los siguientes:

- a) Establecimiento de objetivos:

Su objetivo es desarrollar en el alumno sus habilidades para comprender y expresarse en relación con otra(s) cultura(s) y la suya propia, mediante el uso comunicativo de la(s) lengua(s) extranjera(s) que estudia.

- b) Personal docente:

Cuenta con una planta de más de 90 maestros nacionales y extranjeros con formación profesional en el idioma que imparten.

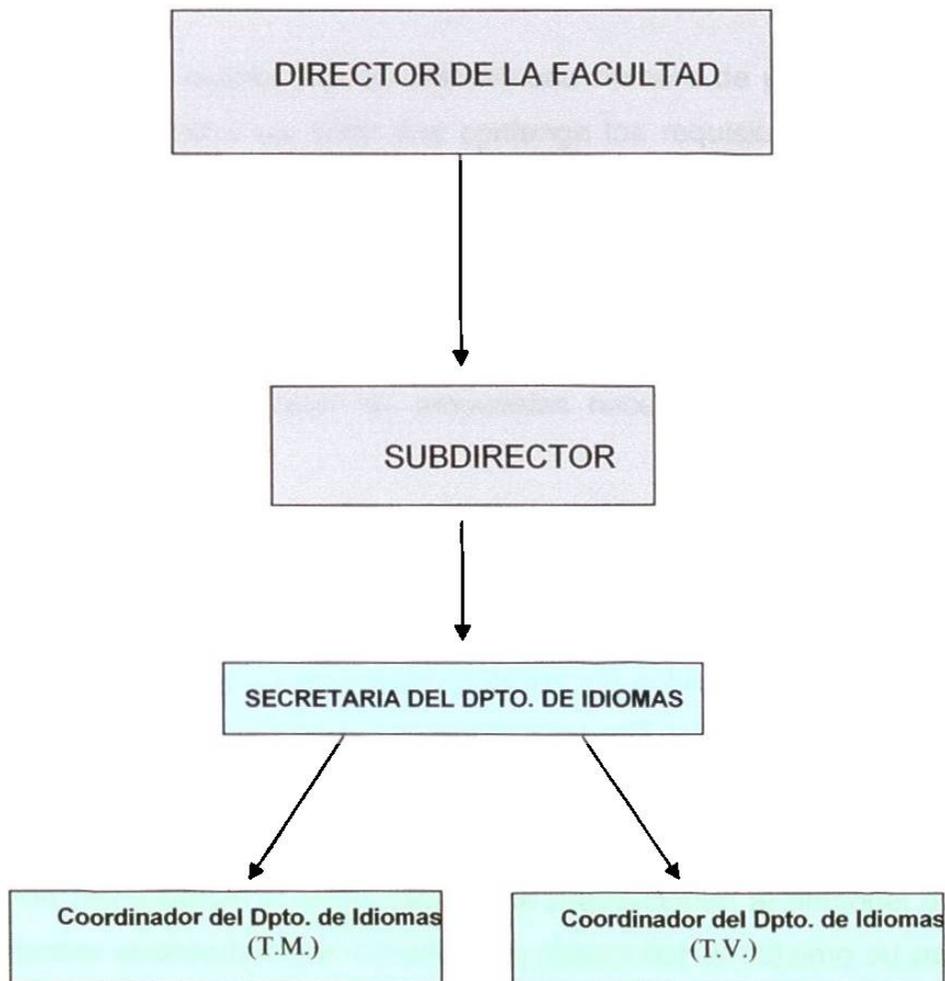
- c) Instalaciones:

Los cursos de idiomas se imparten en el Centro de Idiomas y en las aulas de la Facultad de Filosofía y Letras de la UANL.

d) Programas directivos y planes operacionales:

Las políticas de ingreso: a los alumnos se les pide como requisito edad mínima de 16 años o cursar preparatoria, y a los alumnos regulares, haber aprobado el nivel inmediato anterior en el Centro de Idiomas.

Por lo anterior, se hace necesario ubicar a los recursos humanos en el bosquejo de lo que actualmente se puede decir, es el organigrama de la Facultad de Filosofía y Letras, para ubicar al Centro de Idiomas:



Por lo que podemos observar los coordinadores del Departamento de Idiomas al igual que la Secretaria Académica dependen directamente del Director de la Facultad, así como del Subdirector.

Uno de los aspectos fundamentales a tomar en cuenta para la elaboración de un organigrama funcional y adecuado a las demandas de las actividades a desempeñar es la elaboración de perfiles de cada uno de los puestos, ya que esto nos permitirá describir las funciones de las personas que se requieren para cada nivel ya sea de dirección gerencial, administrativo o académico que señale sus características, habilidades, aptitudes y conocimientos que debe poseer. Así como también deben definirse las actividades que se esperan sean realizadas por el personal.

Si la organización cuenta ya con determinado número de personal, de cualquier forma debe elaborarse un perfil que contenga los requisitos que “debieran” ser llenados por estos. En el caso del Centro de Idiomas existe ya una definición del perfil del docente de la lengua inglesa (Anexo # 1) por lo que debe hacerse un análisis que arroje datos sobre el perfil actual y real del grupo de docentes que imparten el idioma Inglés en el Centro de Idiomas, y así en su momento con los resultados del análisis hacer las propuestas necesarias para alcanzar el perfil ideal.

Esto no quiere decir que se deba contratar nuevo personal para reemplazar al recurso humano que no encaje en la descripción de puestos del perfil descrito por la institución, sino que es necesario capacitar y/o actualizar al ya existente con la finalidad de acercarse a los requerimientos del perfil del puesto.

Por lo tanto, los resultados obtenidos del análisis deberán servir para elaborar planes de capacitación y actualización que proporcionen al personal docente las herramientas adecuadas que les permitan desarrollar al máximo su potencial en

su trabajo, sin dejar de lado su superación personal en cualquier ámbito de su vida.

Es bien sabido, que por lo general en una Institución Educativa se desperdicia un gran potencial de recurso humano, muchas de las veces por la falta de una definición del perfil de cada puesto y por ende la ubicación adecuada del personal, lo que contribuye a alcanzar las metas esperadas.

Es indispensable que en una organización educativa tan importante como lo es la Universidad Autónoma de Nuevo León, de la cual el Centro de Idiomas forma parte, se abra un espacio al análisis y valuación de puestos y su definición, el reclutamiento adecuado, utilizando las fuentes internas y externas, revisar lo que es el inventario de recursos humanos, pues son éstos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que además de dar sentido y significado a los demás recursos, son el motor de la organización. (Werther, 2000)

Por lo anterior, este proyecto tiene como objetivo identificar el perfil actual del docente del Centro de Idiomas y analizar el perfil del egresado de la carrera de Lingüística Aplicada para compararlo con el perfil "ideal" del docente de la lengua inglesa y así poder armonizar los componentes para alcanzar el perfil ideal y de esa forma establecer los pasos para una selección adecuada para contratar al futuro docente del Centro de Idiomas.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**¿Es el perfil actual del docente de la lengua Inglesa del Centro de Idiomas de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Nuevo León acorde al perfil establecido de manera oficial por el mismo Centro?**

### **III. OBJETIVOS**

1. Identificar el perfil actual del docente de lengua inglesa del Centro de Idiomas de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

2. Analizar el perfil del egresado de la Licenciatura de Lingüística Aplicada con énfasis en Didáctica de una segunda lengua.

3. Comparar los resultados del perfil actual del docente de la lengua inglesa del Centro de Idiomas con el perfil del egresado de la licenciatura en Lingüística Aplicada y contrastarlo con el perfil ideal propuesto por la Coordinación.

## **IV. ANTECEDENTES.**

### **4.1 Historia del Centro de Idiomas**

En este apartado se revisarán los antecedentes históricos del Centro de Idiomas.

Debido a que no existe un documento oficial que nos hable formalmente sobre los inicios del Centro de Idiomas, se realizaron dos entrevistas. Una entrevista fue hecha a la M.A. Blanca Elizondo Torres quien fue coordinadora del Departamento de Idiomas en sus inicios y la otra (grabada en video) al maestro Joel Llanas Mendoza, quien coordinó el Departamento de Idiomas por más de quince años.

Las clases de idiomas no se iniciaron en el Centro de Idiomas tal y como lo conocemos hoy en día. Su nombre era Departamento de Idiomas y no Centro de Idiomas, este nombre le fue asignado hasta que se construyó en 1990 el edificio en donde ahora se imparten los cursos de idiomas. Estos empezaron a principios de los años 70, en los Colegios de Psicología, Biología y Físico-matemáticas, que en ese entonces formaban parte de la Facultad de Filosofía y Ciencias, como se le conocía anteriormente a nuestra facultad. Posteriormente, cuando los colegios mencionados se separan de Filosofía, la facultad se hace cargo de los cursos de idiomas en sus instalaciones.

Al inicio en el Departamento no existía una sola coordinación que organizara todos los idiomas, el Alemán, el Francés, el Japonés, el Inglés y el Español, y que se hiciera cargo de la academia, la docencia y lo administrativo. El idioma más organizado hasta ese entonces era el equipo de Francés, pues era el único que contaba con un lector, representante de la Embajada Francesa y promotor de la cultura de este país.

Durante casi 16 años los cursos se impartieron en la Facultad y en sus espacios de Postgrado, que en esos tiempos se localizaba en el centro de la Ciudad de Monterrey, en donde también se ofrecían cursos sabatinos para niños.

Llegó un momento en que los cursos tuvieron un promedio de 250 estudiantes con diez maestros quienes no eran suficientes para impartir las clases en los inadecuados espacios. Los salones eran muy pequeños y en ocasiones se hacía uso de los cubículos de los profesores. Se pensó en la necesidad de construir un espacio sólo para el área de Idiomas. El director que estaba a cargo en ese momento era el maestro Bernardo Flores Flores y la coordinadora del Departamento de Idiomas era la maestra Blanca Elizondo Torres. Juntos impulsaron un proyecto mediante el cuál la Rectoría concedió a la Facultad de Filosofía y Letras la responsabilidad de manejar el actual edificio del Centro de Idiomas.

Los docentes que laboraban en el centro eran egresados del Colegio de Letras, de Traducción, de Biología y de la Normal Superior entre otras escuelas. Se les capacitó con cursos de formación docente mediante un entrenamiento intensivo, observaciones de clases y prácticas en el aula. La maestra Blanca Elizondo tuvo a su cargo la Coordinación del Departamento de Formación Docente en Segunda Lengua de la Facultad de Filosofía y Letras, el cual ofreció cursos durante dos semestres.

Como en nuestro Estado no existen escuelas formadoras de docentes de segunda lengua (solo nuestra facultad y la Normal Superior ofrecen Licenciaturas en donde se preparan maestros para impartir clases de Inglés), en la actualidad se siguen dando cursos de capacitación a los maestros del Centro.

Actualmente el Centro de Idiomas cuenta con 5092 alumnos y cuenta con una planta docente de 80 maestros de los cuales cincuenta y ocho son maestros de

Inglés, diez son maestros de Francés, dos de Japonés, ocho de Alemán y dos de Italiano.

El Centro de Idiomas no puede crecer más cuantitativamente, puesto que hasta ahora ha llegado a ocupar espacios en la Facultad de Filosofía; sin embargo, se busca ininterrumpidamente el crecimiento cualitativo mediante la revisión y evaluación de cursos, así como la actualización de maestros, para seguir compitiendo académicamente con otros centros que han ido surgiendo en la Universidad y fuera de esta.

En Octubre del año pasado, el rector Dr. Luis Galán Wong dio a conocer el nuevo reglamento para titulación de licenciaturas y maestrías en donde se requiere el dominio de uno y dos idiomas respectivamente. Para lo anterior es necesario que se presente el examen TOEFL, EXCI o IELTS (en el caso del Inglés) o bien el certificado de estudios del Centro de Idiomas, único diploma validado por la Rectoría. (anexo 2)

Como podemos observar, la historia del Centro de Idiomas es muy interesante: ha tenido que vencer a través de los años obstáculos para llegar a transformarse en lo que actualmente ha llegado a ser, un Centro de Idiomas reconocido como uno de los mejores de la región.

#### **4.2 Información acerca del Centro de Idiomas hoy en día.**

La siguiente información es contenida en el tríptico que se brinda a los aspirantes a ingresar al Centro de Idiomas en donde se da a conocer el propósito general del Centro de Idiomas, los idiomas que se imparten, la duración y frecuencia de los cursos, el lugar donde se imparten, los horarios disponibles y los recursos técnicos y humanos con los que se cuenta, así como fechas y costos de inscripciones, exámenes de ubicación, etc.

❖ *Propósito general del departamento de Idiomas.*

Desarrollar en el alumno sus habilidades para comprender y expresarse en relación con otras culturas y la suya propia, mediante el uso comunicativo de las lenguas extranjeras que estudia.

❖ *Idiomas que se imparten:*

7 niveles de inglés

5 niveles de francés

4 niveles de italiano

6 niveles de alemán

6 niveles de japonés

5 niveles de español para extranjeros

❖ *Duración y frecuencia.*

Los cursos constan de sesiones diarias de 90 minutos, de lunes a viernes durante cada uno de los semestres lectivos (febrero-julio y agosto-enero), establecidos en el calendario de la UANL, para cubrir 105 horas por nivel (semestre)

❖ *Lugar.*

Los cursos se imparten en el Centro de Idiomas, y en las instalaciones de Filosofía y Letras.

❖ *Horarios.*

Los cursos empiezan cada hora y media, desde las 7:00 AM y terminan a las 9:30 PM.

❖ *Para la realización de estos cursos se cuenta con:*

- maestros con formación profesional en el idioma que imparten

- material y equipo moderno de audio y video como apoyo didáctico
- laboratorios de idiomas interactivos de tecnología digital, con cabinas individuales.

#### **4.3 El perfil del egresado de la carrera de Lingüística Aplicada con énfasis en Didáctica de una Segunda Lengua.**

En el año de 1975 se creó la Licenciatura en Traducción donde se preparaban profesionales capaces de hacer traducciones del inglés al Español.

En 1984, después de un rediseño de los programas existentes en la Facultad de Filosofía y Letras, la Licenciatura en Traducción se convierte en Licenciatura en Lingüística Aplicada con dos acentuaciones o especialidades: Traducción y Docencia. Esta decisión se llevó a cabo debido a que se encontró que gran parte de los egresados se dedicaban a la docencia.

En 1994 se hace una evaluación del currículo de Lingüística Aplicada pues se observó que sus áreas de trabajo se han ido ampliando cada vez más. Nuestro estado cuenta con muchísimas instituciones públicas y privadas que necesitan cada vez mas gente que cuente no sólo con el conocimiento de una segunda lengua, sino con la preparación académica que permita a los egresados desenvolverse profesionalmente en la docencia, la investigación y en la administración educativa. (M.A. Blanca Elizondo Torres)

En esta sección se pretende dar a conocer la información que se proporciona a todo aquel que desea ingresar a estudiar la carrera de Lingüística Aplicada con énfasis en Didáctica de una Segunda Lengua en la Facultad de Filosofía y Letras.

#### **❖ *Visión***

El Colegio de Lingüística Aplicada pretende formar profesionales en el uso del inglés y del español como maestros de estas lenguas o como traductores de las mismas para satisfacer la necesidad que Mexico tiene de promover, facilitar,

establecer y desarrollar la comunicación internacional. Su propósito es el de vincular los países que participan en el proceso de globalización, haciendo accesible el conocimiento que se genera en estos idiomas. El desempeño profesional de los egresados de esta licenciatura contribuirá a que nuestro país logre un lugar preferente en el sistema educativo, económico, y político en el mundo.

#### ❖ **Misión**

La misión del Colegio de Lingüística Aplicada es formar egresados en tres niveles de preparación: como universitarios, como profesionales en el dominio y uso de dos lenguas y como especialistas en la docencia o la traducción. Además contribuir a que nuestro país logre un lugar preferente en el sistema educativo, económico y político mundial.

#### ❖ **Objetivos Generales**

Desempeñarse profesionalmente como traductor o como maestro de inglés como lengua extranjera, tanto en una institución, como en forma independiente.

#### ❖ **Perfil del Egresado**

Formación como profesional de dos lenguas.

Como profesional del uso del español y del inglés, el egresado de lingüística aplicada tiene conocimientos acerca de estas lenguas, reconoce los aspectos culturales reflejados en el uso de ambas y aplica los aportes de la lingüística al proceso comunicativo de la enseñanza del inglés o de la práctica de la traducción.

Formación como especialista en didáctica del inglés como lengua extranjera.

El egresado que se especializa en didáctica se forma como maestro de inglés con los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

### ❖ **Conocimientos**

Tiene conocimientos teóricos de didáctica, psicología y sociología de grupos y de aspectos de la lingüística aplicables a la enseñanza del idioma como lengua extranjera. En cuanto a la didáctica, conoce la teoría y las prácticas generales y especializadas para enseñar el inglés como lengua extranjera. Conoce enfoques, métodos y técnicas, enseña las distintas habilidades de la lengua, así como los procesos de aprendizaje y métodos de evaluación. En cuanto a la psicología, tiene un conocimiento teórico en lo referente al aprendizaje, la enseñanza, y el desarrollo de la personalidad. En el área de la sociología de grupos, tiene conocimiento teórico básico de los aspectos sociales de los grupos de clase. En lo que respecta a los aspectos de lingüística, conoce aquellos aplicables a la enseñanza, como son la adquisición de lenguas, la pragmática y la gramática pedagógica,

### ❖ **Habilidades**

El maestro de inglés capacita a las personas para comunicarse en esta segunda lengua. Para lograr este objetivo requiere las siguientes habilidades: a) transmitir sus conocimientos de la lengua extranjera y las estrategias para aprender a hablar, comprender y expresarse en ella; b) aplicar sus conocimientos de psicología a la docencia para promover la motivación y las estrategias de aprendizaje entre sus alumnos; c) planear sus clases y llevarlas a cabo en secuencia y con procedimientos adecuados para el aprendizaje; d) manejar dinámicas de grupo; e) crear material didáctico; f) utilizar la tecnología con fines educativos; g) evaluar el aprendizaje de los alumnos, así como su propio desempeño docente; h) actitud positiva hacia la lengua y la cultura; i) tener capacidad para relacionarse y comunicarse con grupos de alumnos y maestros; k) reflexionar sobre su trabajo, investigar posibilidades e intentar mejorar su desempeño y l) ver hacia el futuro para evaluar y modificar puntos de vista con el fin de desarrollar nuevas capacidades a través de su vida profesional.

### ❖ **Actitudes**

En sus actividades, el maestro de inglés respeta la motivación y orientación de sus alumnos, así como su experiencia y actitudes. Fomentar la creatividad de sus alumnos y su autonomía para crear decisiones. Apoya a maestros con menor experiencia y ofrece entrenamiento. Colabora en la administración de una institución y apoya el desarrollo de la misma. Participa de una actualización continua para mejorar su desempeño.

Por todo lo anterior, podemos observar porqué el egresado de la carrera de Lingüística Aplicada con énfasis en Didáctica es el agente idóneo para laborar en el Centro de Idiomas, pues es el que cumple con los requisitos que se describen en el “Perfil Ideal del Maestro del Centro de Idiomas” establecido por el mismo Centro (Anexo 1).

Hasta aquí hemos revisado la historia de como surgió el Centro de Idiomas y su funcionamiento actual y una información general sobre la carrera de Lingüística Aplicada, la cual es un factor esencial en el presente proyecto, por lo que ahora se demanda hacer una revisión de las teorías acerca de los métodos y técnicas de enseñanza del idioma Inglés y la importancia del factor humano, como el responsable de alcanzar las metas que persigue toda organización educativa, a través de los enfoques de la Administración de Personal.

## V. MARCO TEÓRICO

Este capítulo se dividirá en dos partes. En la primera parte se revisarán las diferentes teorías que apoyan los métodos didácticos de la enseñanza de un segundo idioma, así como las técnicas más comunes en el aula. En la segunda parte se analizarán los enfoques acerca de los perfiles profesionales y la importancia de los elementos de la selección técnica que permiten encontrar el factor humano adecuado al puesto que la organización demanda como el responsable de materializar los objetivos de la misma.

### **5.1 Primera parte: *Métodos y Técnicas de la enseñanza de un idioma***

Todo didacta de la lengua debe conocer sobre metodologías y técnicas o estrategias de enseñanza-aprendizaje, así como la diferencia entre ambas (métodos y técnicas). Primero necesita saber que métodos han existido para la enseñanza, cuáles se siguen utilizando (o cuáles ya no), así como las ventajas y desventajas de cada uno de éstos.

Desde el siglo pasado se han desarrollado cuatro métodos principalmente, uno detrás de otro, pero ninguno de ellos ha desaparecido completamente, sino que se han ido modificando o actualizando para adaptarse a nuestros tiempos.

De hecho, algunos lingüistas consideran fuera de moda el decir que utilizan cierto método en su salón de clase, ya que regularmente se mezclan para obtener un mejor resultado.

A continuación se mostrará un panorama general sobre la historia y descripción de los métodos de la enseñanza del inglés.

### **5.1.1 “Grammar-Translation”**

El primer método que existió fue el de “Grammar-translation”. Cuando surgió éste, ni siquiera se consideraba un método didáctico, sino que era la única forma de enseñar un segundo idioma.

El método consistía en proporcionarle al estudiante un sinnúmero de reglas gramaticales, junto con sus excepciones, y paradigmas (listas de formas ordenadas de acuerdo a un patrón gramatical). También se les daba a los estudiantes listas de vocabulario que tenían equivalentes (traducciones) en su lengua materna. Todo esto debía ser memorizado para evaluarse con traducciones o recitales de reglas y patrones. Se creía que el hecho de que los estudiantes hicieran tanto “ejercicio mental” era bueno para desarrollar sus mentes.

El propósito fundamental de aprender un idioma extranjero, era el ser capaz de leer literatura escrita en el segundo idioma, más que dominar el lenguaje hablado.

Los roles entre maestro y alumno eran muy tradicionalistas. El maestro es la única autoridad en el salón de clases y los estudiantes debían hacer todo lo que el decía para aprender lo que éste sabía.

Las únicas habilidades lingüísticas enfatizadas eran Lectura y Escritura, a través de Gramática y Vocabulario.

Las desventajas que se le ven a este método son las siguientes:

- a) El análisis gramatical que se hacía de la lengua era muy claro y satisfactorio para los lingüistas, pero muy confuso para los estudiantes, a los que se les exigía un conocimiento muy profundo de la lengua.
- b) Los estudiantes se sentían muy angustiados por tener que memorizar tantas cosas.
- c) La traducción palabra por palabra no es comprensible la mayoría de las veces.

d) Los estudiantes tenían que aprender muchos términos gramaticales (sustantivo, tiempo, indicativo, etc.). De hecho, tenían que aprender un nuevo idioma para hablar del idioma que querían aprender.

A los alumnos no se les permitía cometer errores, pues eran inmediatamente corregidos por el maestro, negándoles así la posibilidad de experimentar con la lengua (Richards, Jack C., 1986).

### **5.1.2 “Direct Method”**

También se le conoce como Método oral o natural.

Para muchos investigadores, el método directo fue desarrollado como una reacción en contra del Grammar Translation en donde lo más importante era la escritura, y aunque esto es verdad, cabe señalar que la gente ha venido aprendiendo idiomas con este método desde los tiempos de los romanos. Los jóvenes tenían tutores griegos que les enseñaban griego, que era la lengua más culta de la Europa Antigua y era una parte esencial de su educación.

La idea que sustenta la aplicación de este método es muy simple, se supone que todos podemos aprender una lengua con solo escuchar conversaciones.

La lectura y la escritura se pueden desarrollar luego, los practicantes de este método llenan a sus estudiantes con ejemplos de lenguaje hablado, mientras se hacen demostraciones con los significados de lo que se está diciendo. Al mismo tiempo se motiva a los estudiantes a que hablen enseñándoles a responder preguntas.

### **5.1.3 Método “Audio-Lingual”**

Audio Lingual significa “escuchar - hablar”. El método consiste en presentar al estudiante un modelo oral que puede ser grabado en cassette con una serie de patrones basados en el modelo.

Los estudiantes primero deben escuchar, luego hablar, luego leer y finalmente escribir. Aunque esto suena muy natural, en algunos casos extremos, los estudiantes tenían que escuchar por muchas horas antes de que se les permitiera hablar.

La gramática era presentada en forma de patrones modelo o diálogos. Los estudiantes practicaban los modelos luego por analogía, formaban nuevas oraciones que se basaban (parecían) a las originales.

La practica sé hacia abajo la formula de estimulo - respuesta –refuerzo. Al estudiante se le debía reforzar positivamente siempre que tuviera una respuesta correcta.

Este método proponía que el estudiante no tuviera oportunidades para cometer errores pues se creía firmemente que los refuerzos positivos eran más efectivos que los negativos (castigos), por esto utilizaban el principio de “Prevención del Error” llevando al estudiante por procesos simples de aprendizaje, empezando con fáciles repeticiones.

El rol del estudiante es totalmente pasivo, pues sólo debe seguir las instrucciones que indica el maestro, quien es como el líder de una orquesta, siempre dirigiendo y controlando el comportamiento lingüístico de los alumnos. La interacción entre los estudiantes es mínima, solo podían interactuar en “diálogos” con roles previamente establecidos.

Aunque se pretende el uso de las cuatro habilidades, en realidad se enfatiza más lo oral y auditivo, prohibiéndose el uso de la lengua materna.

La crítica mas fuerte que se le a hecho a este método es que se basa mucho en la repetición mecánica.

Las actividades de practica suelen ser repetitivas y aburridas.

También se corre el peligro de que los estudiantes produzcan patrones análogos sin siquiera darse cuenta de lo que están diciendo (Nunan, David, 1991).

#### **5.1.4 Método Estructural-situacional**

Este método surge en reacción al anterior y obviamente enfatiza la importancia de establecer significados.

Sin embargo, se parece al Audio Lingual al enseñar al idioma en una forma organizado (o estructurada) en patrones, modelos o diálogos.

También utiliza la repetición. Pero siempre se tenia gran cuidado en presentar y practicar la lengua dentro de una situación o contexto por lo que también se llama "contextualization".

El método remarca la importancia de que el estudiante encuentre significativo lo que aprende para que lo pueda aplicar a diferentes situaciones, evitando la practica mecánica (Richards, Jack C., 1986).

### **5.1.5 Método Comunicativo**

En realidad, los lingüistas no se han puesto de acuerdo en como llamar a este conjunto de técnicas. Para algunos es un método, mientras que para otros es una filosofía (approach) o integración de métodos (Brumfit, Christopher, 1979).

El propósito fundamental de este método es hacer a los estudiantes competentemente comunicativos, para lo que necesitan desenvolverse apropiadamente en un contexto social dado (como en el caso del método estructural-situacional). Aquí también se le proporciona al estudiante formas lingüísticas, funciones, pero sobre todo, significados. El estudiante debe darse cuenta, por ejemplo, de que hay diferentes formas para desarrollar determinada función, y de que una simple forma puede servir para distintas funciones o usos. Además deben ser capaces de manejar el proceso de negociación de significados con sus interlocutores: al final no importa lo que usen ni como lo usen mientras se hagan entender y puedan comunicar un mensaje.

Los roles del maestro-alumno se manejan en forma distinta, de hecho al maestro se le llama facilitador o tutor, pues en lugar de “transmitir” conocimiento, facilita las situaciones en las que ayuda al alumno a desenvolverse mientras éste lo monitorea y asesora. Los alumnos son agentes activos, responsables de adquirir su propio conocimiento, participando en el proceso aún y cuando su conocimiento de la lengua sea incompleto; aprenden a comunicarse comunicándose.

Los errores de forma (gramaticales) se pasan por alto, mientras no obstaculicen la transmisión del mensaje. Se consideran naturales en el desarrollo de habilidades comunicativas. Lo esencial es ante todo la comunicación (Littlewood, William, 1981).

### **5.1.6 “Eclectic Approach”**

Este no es un método en sí, sino una combinación de técnicas. Se basa en la creencia de que al utilizar una selección de técnicas no específicas, es más flexible y puede ser fácilmente adaptado en una gran variedad de situaciones de enseñanza-aprendizaje.

La idea principal es adoptar lo que sea exitoso. Su lema es: “ si funciona, úsalo”. El problema consiste en definir la palabra “éxito”, pues es un término que puede resultar subjetivo: para algunos maestros puede parecer exitoso el hecho de que sus alumnos logren comunicarse aunque cometan errores, mientras que otros consideran exitoso el hecho de que sus alumnos hablen sin errores aunque su lenguaje sea muy limitado o “acartonado”.

En el último de los casos, es el maestro el único que puede decidir que método utilizar, pues es quien conoce a los estudiantes, y su opinión es invaluable, sin embargo es indispensable que su opinión sea informada, para lo que necesita saber sobre métodos y técnicas en forma teórica y no sólo práctica (Zander, Alvin, 1968).

## **5.2 Técnicas y herramientas utilizadas en el salón de clase**

Para que el maestro pueda alcanzar sus objetivos necesita echar mano de ciertas herramientas que hagan la clase más entendible y accesible para sus alumnos.

La herramienta más conocida por todos es el **pizarrón**, pues es seguro que toda área dedicada a la enseñanza y al aprendizaje cuenta con uno. Sin embargo no todo el mundo sabe como utilizarlo, y aunque parece muy fácil, es necesario seguir ciertas recomendaciones para su máximo aprovechamiento.

Primero que nada, es imprescindible que el maestro prepare con tiempo su plan de trabajo en el pizarrón, en donde indique que es lo que va a escribir en éste y

cuando lo va a hacer. De hecho hasta se puede indicar en donde, pues existe el modelo H, que no es sino una H gigante dibujada a lo ancho de toda la pizarra que sirve para organizar notas, dejar espacios para dibujar o pegar, espacios que se van a estar borrando constantemente y espacios que van a permanecer ahí toda la clase.

Es importante que al estar escribiendo, el maestro no permanezca de espaldas al grupo, pues se presta al desorden; el maestro debe escribir semi-volteado y leyendo lo que esta escribiendo, evitando hablarle al pizarrón.

Los colores que utilice para la escritura deben ser legibles, así como la letra de un tamaño visible e inteligible.

Para que los alumnos no estén pasivamente copiando o viendo del pizarrón se recomienda que el maestro les pregunte a sus alumnos qué escribir o que completen frases o adivinen que es lo que se va anotar, o simplemente que lean lo escrito y de esta manera los alumnos participan también. Además, el maestro puede escoger alumnos para que escriban por el.

En realidad el pizarrón tiene mil usos, porque además de utilizarse en la presentación de un tema, se puede utilizar para la practica y la aplicación del mismo y para evaluar a los alumnos. Es decir, tiene utilización en todos los pasos de una clase desde el Warm-up o introducción, la presentación, la practica, la evaluación y la producción.

Y no solo sirve para escribir, sino que también se usa de pizarra para pegar materiales múltiples y diversos. Al final de la clase el maestro debe quitar y borrar todo lo hecho en el pizarrón para dejarlo tal como lo encontró: limpio. (Es aconsejable que la limpieza se haga con un trapo o borrador y no con las manos ¡como muchos maestros alguna vez lo hemos hecho!)

Otra herramienta muy socorrida por los maestros de la lengua en particular son, las **flashcards, word charts y wall-charts**, que no son mas que dibujos o recortes de revistas u otros libros (ya las venden hechas también) que sirven para ilustrar mejor la clase, pues los libros de texto casi nunca son suficientes.

Estos materiales tienen la facilidad de ser accesibles a cualquiera por lo que el maestro puede prepararlos tranquilamente en casa o bien, pedirles a sus alumnos que sean ellos quienes participen en la elaboración de las mismas.

Las técnicas para la elaboración de estos materiales son muy sencillas y están descritas en cualquier texto sobre diseño y elaboración de materiales.

Estos pueden utilizarse en el transcurso de toda la clase desde el warm-up hasta la producción. Se puede presentar vocabulario, estructuras gramaticales, establecer situaciones y practicar fonética y fonología.

El uso de **realia** (objetos reales como teléfonos, periódicos, utensilios de cocina, etc.) es muy útil, pues los alumnos tienen literalmente en sus manos el conocimiento con el que están trabajando. También sirve a los estudiantes para actuar (lo que se llama role-plays) en los diálogos. Por ejemplo: si el lugar del dialogo es una cafetería, se puede utilizar dinero de verdad y accesorios como un mandil, una libreta de notas para el mesero o cualquier cosa que sirva para la representación.

Las herramientas mencionadas hasta ahora, no necesitan de ningún tipo de energía para su uso, como en el caso de **grabadoras, retro -proyectores, proyectores de diapositivas, video proyectores, videos, televisión, etc.**

Para poder hacer uso de esta tecnología se requiere que el maestro tenga entretenimiento previo para su manejo, sin embargo, son muchas las ventajas de llevar al salón de clases el “mundo moderno”, entre ellos se pueden enumerar la

amplia gama de escenarios con los que se puede interactuar de manera más real: distintos sonidos, acentos, situaciones, etc.

Cada uno de ellos se pueden utilizar con diversas técnicas. Existen libros enteros dedicados a explorar los diferentes usos de la vídeo casetera, de la grabadora, etc. (McKeachie, Wilbert, 1978).

### **5.3 Segunda parte: Recursos Humanos**

El principal desafío de las organizaciones es la mejora continua mediante la eficiencia y la eficacia dentro de un marco ético y social. Cuando una organización mejora, es la sociedad en general quien se ve beneficiada directamente.

Para que una organización mejore necesita hacer buen uso de todos sus recursos, en especial el humano.

“Un uso más eficaz de sus recursos significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios.” (Werther, 2000)

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de una organización, pues son éstos quienes ayudan a identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la misma. Por eso, una de las metas de toda organización debe ser el mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la misma. Para esto es necesario superar los desafíos externos como las necesidades cambiantes de la sociedad, la competencia nacional e internacional, así como los desafíos internos que se derivan de la organización misma.

A continuación se hará una revisión de los conceptos claves para el proceso de la selección del personal que va a laborar en una organización.

### **5.3.1 Análisis y diseño de puestos**

La información sobre los recursos humanos con que cuenta una organización, así como los que necesita, le permite a ésta actuar de manera proactiva, en lugar de sólo reaccionar ante los acontecimientos o problemas que se le presenten. He aquí la importancia de contar con un sistema de información de los recursos humanos así como de sus necesidades.

Se manifiesta la necesidad de disponer de información sólida sobre las personas que integran la organización ya que de no contar con ella no se puede actuar de manera totalmente eficaz. Para instituir un sistema de información sobre los recursos humanos de la organización, se necesita proceder a la recolección de datos sobre cada puesto, así como de las necesidades a futuro de personal.

De acuerdo a Werther, toda esta información nos permite hacer programas de análisis y diseños de puestos que nos sirven para:

- Capacitar a los empleados (desde el personal de limpieza hasta los coordinadores)
- Reclutar nuevos prospectos
- Rediseñar puestos o programas
- Determinar niveles adecuados de compensación
- Ubicar al personal en puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño y crear planes de capacitación y desarrollo
- Planear las necesidades de capacitación
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral

Estos programas de análisis no son sencillos de llevar a cabo y requieren del trabajo, aportación y cooperación de todos los miembros de la organización.

Es necesario que antes de empezar con la recopilación de datos, se informe a los empleados las razones del análisis, pues esto evitará desconcierto y malos entendidos.

La identificación de los puestos se puede obtener mediante registros de nominas, organigramas, discusiones con los trabajadores y supervisores o mediante cuestionarios, entrevistas, bitácoras u observaciones. Estos instrumentos de recolección nos ayudan a identificar deberes, responsabilidades, habilidades, niveles de desempeño, etc.

La aplicación de la información sobre análisis de puestos nos lleva a elaborar una descripción de puestos y posteriormente a una especificación de puesto.

Werther define a la descripción de puestos como una descripción por escrito de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos del puesto de trabajo. Luego se hace un resumen del puesto y de las responsabilidades. Este consiste en una descripción concisa del puesto, en la que se especifica cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

La especificación del puesto, se refiere a las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñara la labor. En ésta debe incluirse la educación formal, la experiencia, la capacitación y las habilidades requeridas.

Los análisis de puesto tienen una aplicación adicional, permiten formular niveles de desempeño en el puesto en donde se establecen objetivos de desempeño a los que aspiran los miembros de la organización y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción, como por ejemplo “promocionar” al personal. Werther advierte que cuando esto no sucede, la moral y la motivación puede bajar notablemente y pueden también surgir problemas por inconformidades.

Los niveles de desempeño en el puesto se determinan con base en la información obtenida mediante el análisis de puestos y a partir de ese momento se mide el desempeño real logrado en la labor diaria, el cual se debe recompensar o capacitar según sea la situación.

Se puede dar el caso del maestro de idiomas que desempeña su puesto satisfactoriamente, sin embargo, la falta de información acerca de los requerimientos propios del puesto pueden dejar algunas áreas inconclusas que no permitan alcanzar los objetivos de enseñanza-aprendizaje planteados en el curso.

Elementos muy variados, como los días de fiesta, los horarios de trabajo, las vacaciones, las pausas para descanso, las convicciones religiosas, los estilos administrativos y el nivel educativo de los empleados, afectan el diseño de puestos. Cuando estas expectativas sociales no se toman en cuenta, la organización puede crear baja satisfacción y motivación, enfrentarse a vacantes difíciles de llenar y en general a una baja calidad del entorno laboral.

Lo que nos lleva a revisar algunos de los factores que influyen en la satisfacción laboral.

### **5.3.2 Factores de satisfacción en el puesto de trabajo.**

Los puestos de trabajo no deben diseñarse pensando sólo en los factores de eficiencia. Los diseñadores modernos consideran en gran medida los datos que contribuyen a fomentar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Los de alto valor psicológico tienen especial importancia, como el reconocimiento, la autoestima y la motivación. Algunos investigadores concluyen que las personas con un intenso deseo de satisfacer sus necesidades individuales se desempeñan mejor en sus empleos cuando se les coloca en puestos que ofrecen considerable autonomía, diversidad, relevancia y retroalimentación. (Arias, G., 2000)

Como nuestro objeto de estudio es el docente de la lengua inglesa del C.I. (Centro de Idiomas) se considera oportuno retomar estos últimos factores de satisfacción que predominan en el ambiente académico:

**a) *Autonomía.***

El principio de la autonomía laboral consiste en ser responsable de las labores que se llevan a cabo. Consiste en la libertad de controlar las respuestas propias al entorno de trabajo. Los puestos que confieren autoridad para tomar decisiones otorgan responsabilidades adicionales que incrementan el sentido de autoestima y autovaloración del empleado. Por el contrario, la ausencia de autonomía puede provocar que un empleado muestre apatía o que se desempeñe de manera diferente.

En el caso de los docentes, es muy importante que se respete la autonomía individual de cada uno de ellos en su área de trabajo, pues aunque todos tienen que cumplir con el mismo programa, cada quien lo lleva a cabo con sus propios estilos y técnicas revisados en el apartado de métodos y técnicas de enseñanza en los puntos 6.1 y 6.2.

**b) *Diversidad.***

La ausencia de cambios produce monotonía y aburrimiento. El aburrimiento conduce a la fatiga y ésta a su vez provoca estancamiento y desmotivación. Aunque aparentemente el trabajo se pueda volver más fácil, por lo repetitivo, a la larga puede provocar que ya no se quiera seguir con la actualización, pues resulta más cómodo hacer lo mismo diariamente.

Es tarea esencial del docente diversificar sus técnicas y estilos de enseñanza con la finalidad de evitar la rutina de su trabajo y el aburrimiento en sus alumnos.

***c) Relevancia de la tarea.***

Un elemento muy relacionado con la identificación de la labor que se lleva a cabo es la relevancia de la tarea, el hecho de saber que el trabajo que se realiza es importante para muchas personas dentro y fuera de la organización, hace que el puesto adquiera valor para quienes lo desempeñan.

El docente de lengua inglesa está consciente de que el dominio de un segundo idioma es de vital importancia para el futuro desempeño profesional de sus alumnos, quienes tienen que competir en un mercado neoliberal.

***d) Retroalimentación.***

Cuando no se proporciona ninguna retroalimentación a los empleados acerca de su desempeño, estos tendrán escasas razones para mejorarlo. Si los informes que se divulgan sobre los avances logrados son confiables y representativos de la labor, el resultado será un mejoramiento en el ánimo del equipo de trabajo.

En relación a este último inciso, actualmente la Universidad ha implementado un sistema semestral de evaluaciones para todos sus docentes, en los que de manera práctica les hace llegar los resultados de las mismas a cada una de sus instituciones de forma estrictamente confidencial, de esta manera todos los docentes que imparten clases tienen una idea más clara y objetiva de cómo se están desarrollando dentro de su área de trabajo, visto desde el punto de vista de sus alumnos.

Aunque las evaluaciones son muy generales y nos satisfacen plenamente a algunos educadores por no hacer mediciones específicas de los contenidos, es un gran acercamiento para analizar el trabajo que cada uno está llevando a cabo, y al final de cuentas es el alumno (cliente) quien está haciendo una valoración del servicio (producto) ofrecido.

Los factores anteriormente mencionados nos permiten identificar algunas de las directrices de observación para el desempeño de los docentes, lo que nos lleva a prestar atención a otro aspecto importante en el desempeño del puesto que es la **calidad de vida laboral**.

A fin de incrementar la calidad de la vida laboral de las personas que están en cada puesto, se pueden utilizar diversas técnicas que hagan más interesante el trabajo. Las más comunes son la de rotación, la inclusión de nuevas tareas, el enriquecimiento del puesto y los grupos autónomos de trabajo.

La técnica de rotación permite al empleado cambiar de un puesto a otro. La labor en sí misma no experimenta cambios. Esta rotación rompe la monotonía y posibilita el uso de diversas áreas del conocimiento y la experiencia del trabajador. La organización se beneficia de ésta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintas áreas y no sólo en una. Ser capaz de realizar una serie de labores mejora la autoimagen, ayuda al crecimiento personal y en general consigue que el empleado sea más valioso para la organización.

En una organización educativa es recomendable que los docentes cambien de curso cada ciclo, así se evitará el estancamiento ya mencionado, y se le exigirá una actualización constantemente para el dominio de la materia.

La inclusión de nuevas tareas permite expandir el número de funciones que se llevan a cabo en un puesto al añadir labores similares a las que ya se realizaban para proporcionar mayor variedad. Reduce la monotonía porque extiende el ciclo de trabajo y demanda una gama más amplia de habilidades del trabajador.

El nivel de satisfacción del trabajador se incrementa cuando se añaden nuevas fuentes de satisfacción personal. El enriquecimiento del puesto aumenta los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas consiste en añadir elementos a la labor. Por ejemplo, se le puede pedir a un

determinado grupo de maestros que modifiquen los exámenes del curso, o que analicen determinados libros para la planeación de un curso, o que se hagan cargo de los festejos académicos del ciclo, etc.

Los grupos autónomos de trabajo desempeñan labores y tareas dentro de una amplia gama de responsabilidades, que en ocasiones incluye actividades normalmente reservadas a los coordinadores. El equipo toma decisiones colectivas respecto a como alcanzar las metas que se fijaron.

A continuación se revisará la importancia de la selección técnica como método científico según Arias Galicia (2000).

### **5.3.3 Selección de personal**

El proceso de selección es una característica de los seres humanos, desde la selección natural de las especies hasta nuestros tiempos, es imperativo seleccionar a la persona más apta para una actividad o propósito específico.

En el caso de las organizaciones es necesario que la selección no se haga intuitivamente, pues existen aspectos como la inteligencia, la motivación o los intereses, que no pueden apreciarse a simple vista.

En la actualidad, las técnicas de selección de personal tienden a ser menos subjetivas y más efectivas, permitiendo llegar a los candidatos idóneos, evaluando toda su potencialidad y sus aptitudes para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista de selección, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos, los exámenes de conocimiento, etc.

En la selección de personal se debe tomar en cuenta el marco de referencia, es decir, la organización y sus necesidades y el potencial humano con el que ya cuenta. Además se debe conocer la filosofía, los propósitos de la organización y sus objetivos.

Suele suceder que la selección de personal se efectúa teniendo en mente un puesto específico, sin tomar en cuenta a toda la organización. A veces, se va al otro extremo y se presta más atención a la técnica que a la capacidad profesional que requiere la selección, pues se necesita entrenamiento y supervisión adecuada para este proceso, por lo que las organizaciones preocupadas por disminuir los índices de rotación, el ausentismo, las incapacidades y la insatisfacción laboral se apegan de forma estricta al proceso de selección de personal y a los pasos que se llevan a cabo de manera sistemática que nos aseguran en gran medida el éxito de la selección. Los pasos a seguir son:

1. La existencia de una vacante, es decir, un puesto que no tiene titular.
2. La requisición por escrito de cubrir esa vacante.
3. Análisis y valuación de puestos en donde se especifican las características del puesto y de la persona que ocupará el mismo, incluyendo el costo (pago del salario).
4. El inventario de recursos humanos.
5. Las fuentes de reclutamiento, tanto internas como externas.
6. Solicitud de empleo.
7. Entrevista de selección.
8. Informe de la entrevista.
9. Exámenes médicos.
10. Exámenes de conocimiento.
11. Estudio socioeconómico.
12. Decisión final.
13. Inducción.
14. Evaluación de proceso.

La ejecución precisa de los pasos anteriores nos aseguran la selección adecuada de la persona adecuada para el puesto adecuado a un costo también adecuado (Arias Galicia, 2000).

Cabe resaltar que la decisión final está a cargo del jefe inmediato del candidato pues es él quien reconoce las características que la persona debe cubrir para el puesto vacante, además de realizarle ciertas pruebas de conocimiento.

No cabe duda que la inducción resulta por demás necesaria, pues es en este momento en el que el candidato se identifica con la misión, la visión y los valores de la organización.

La evaluación del proceso de selección se efectúa con una entrevista de ajuste que se hace al nuevo trabajador para revisar si la selección fue la adecuada.

Dado que la forma de reclutar a los docentes del Centro de Idiomas desde sus inicios ha sido realmente comprometido, se dedicará el siguiente apartado al análisis minucioso del reclutamiento de personal.

#### **5.3.4 Reclutamiento**

Se llama reclutamiento el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados.

El análisis y el diseño de puestos (descritos en la sección anterior) nos proporcionan la descripción o información básica de las funciones y responsabilidades que se incluyen en cada vacante. El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la organización mediante la planeación de los recursos humanos. El reclutador debe tomar en cuenta tanto las

necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar.

#### **5.3.4.1 Desafíos del Reclutamiento de Recursos Humanos**

Los desafíos más importantes para reclutar personal son los siguientes:

##### **a) Planeación Estratégica.**

Los planes estratégicos de cada organización señalan el rumbo que debe seguir e indican los tipos de puestos y labores que es necesario crear y llevar a cabo. El plan general de recursos humanos proporciona un esquema de los puestos que es necesario cubrir mediante reclutamiento externo y cuales se deben cubrir de manera interna.

##### **b) Condiciones del entorno.**

Las condiciones sociales con que opera la organización pueden ejercer una fuerte influencia sobre las practicas de reclutamiento. Entre estos factores pueden citarse las tasas de desempeño nacional y regional, la ausencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras organizaciones, incluso las de la competencia, y en general el clima económico donde la organización lleva a cabo su labor.

Para una organización educativa es apremiante que su planta docente sea personal calificado en el área: maestros que dominen no sólo el conocimiento a enseñar, sino que manejen estrategias pedagógicas de enseñanza-aprendizaje.

##### **c) Requisitos del puesto.**

Determinar con exactitud cuales serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar, con frecuencia, es la única alternativa para obtener candidatos adecuados.

Es esencial responder las siguientes preguntas:

\*¿Qué es necesario hacer?

\*¿Qué es necesario saber?

\*¿Qué es necesario aprender?

\*¿Qué experiencia es realmente indispensable?

d) Costos.

El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la organización tendera a fijar parámetros y presupuestos que no es posible exceder.

e) Incentivos.

El reclutador debe tener en cuenta la política de su organización en este campo, conocerla a fondo y en algunos casos ha de ofrecer explícitamente estos incentivos en el curso de su tarea.

Con frecuencia los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace que la balanza se incline a favor de determinada organización cuando el solicitante debe elegir entre dos.

f) Políticas de la organización.

Se determinan políticas generales de reclutamiento con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen y varios objetivos más. Los siguientes aspectos son algunos de los factores que pueden tener un efecto directo sobre el proceso de reclutamiento:

\*Políticas de compensación.

\*Políticas de contratación.

\*Políticas de promoción interna.

#### **5.3.4.2 Canales para el reclutamiento interno**

Los empleados que laboran en la organización constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto, por ejemplo si se necesita un coordinador, o algún miembro del equipo técnico tiene que retirarse, etc., los integrantes del

plantel ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Los departamentos de personal participan en el proceso de promover y transferir al personal de la organización mediante *programas de promoción de información sobre vacantes*, a través de los cuales se informa a los empleados que vacantes existen y cuales son los requisitos para llenarlas, y se invita a los que las cubren para que soliciten el puesto.

#### **5.3.4.3 Canales para el reclutamiento externo**

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo, los canales de reclutamiento que tanto las organizaciones como los solicitantes de empleo utilizan con más frecuencia son:

\*Espontáneos

\*Referencias de otros empleados

\*Publicidad

## **VI. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.**

¿El contar con una descripción representativa del perfil actual del docente de la lengua inglesa en el Centro de Idiomas de la Facultad de Filosofía y Letras de la UANL permitirá hacer los ajustes necesarios para alcanzar el perfil ideal establecido por la coordinación de la Institución?

## **VII. METODOLOGIA.**

### **7.1 Tipo de estudio.**

Para realizar un trabajo científico se puede recurrir a diversos caminos metodológicos. Su empleo está en función de los siguientes aspectos:

- a) El marco teórico en que se sustenta la investigación.
- b) Las características y la complejidad del objeto de conocimiento.
- c) El tipo de objetivos que pretenden alcanzarse.
- d) Las posibilidades y limitaciones institucionales.
- e) Las características personales del investigador.

Existe la investigación directa y la documental. En la primera, la información para el análisis del fenómeno se obtiene directamente de la realidad social a través de técnicas como la encuesta, la entrevista estructurada, la observación, las historias de vida, etc. En la segunda se recurre a las fuentes históricas, monografías, información estadística y a todos aquellos documentos que existen sobre el tema para efectuar el análisis del problema. ( Rojas Soriano, 2002)

En el presente estudio se utilizan ambos enfoques debido a que se pretende obtener información de un fenómeno social utilizando tanto las encuestas como las observaciones, sin dejar de lado las fuentes históricas para la construcción de los antecedentes con la finalidad de acercarnos a la definición del problema.

Rojas Soriano diferencia tres tipos de investigación directa: los estudios exploratorios o de acercamiento a la realidad, los estudios descriptivos y los estudios que implican la prueba de hipótesis explicativas y predictivas, siendo las dos primeras las utilizadas para el desarrollo metodológico para este trabajo de investigación puesto que el propósito de este tipo de estudios (exploratorios y descriptivos) es recabar información para reconocer, ubicar y definir problemas, así como fundamentar hipótesis, recoger ideas o sugerencias que permitan afinar la metodología y depurar estrategias para formular con mayor exactitud el

esquema de investigación definitiva, además de obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de las hipótesis.

Por otro lado, están los estudios de la prueba de hipótesis que son los que determinan las causas esenciales de los fenómenos y establecen predicciones, en términos de tendencias, sobre los procesos sociales.

## **7.2 Diseño de la muestra.**

La muestra se puede definir como una parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se desean estudiar en la población respectiva, para conocer el comportamiento de las distintas variables objeto de estudio a nivel de toda la población.

Para el diseño de la muestra se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Los objetivos del estudio.
2. La disponibilidad de recursos financieros humanos y materiales.
3. El nivel de confianza y precisión para estimar los parámetros de la población. <sup>1</sup>
4. La normalidad de la población de la cual se va a extraer la muestra: homogénea o heterogénea.
5. El tipo de preguntas que se incluyen en el instrumento de recolección de datos: abiertos o cerradas.
6. El número de preguntas del cuestionario que está en relación con la cantidad de variables sujetas a investigación.
7. El plan de análisis estadístico.

---

<sup>1</sup> Tipos de muestreo, en Rojas Soriano cap. XIV "Diseño de la muestra", 2002.

El tipo de muestreo en el presente estudio fue no probabilístico, intencional y selectivo, ya que por un lado se buscaron personas clave para recabar la información relevante acerca del Centro de idiomas, sus orígenes y su funcionamiento y por el otro, los docentes que contestaron un cuestionario (treinta y tres de cincuenta), y que lo entregaron en el tiempo requerido, ofrecieron información sobre los indicadores que se exploraban.

### **7.3 La técnicas e instrumentos para recopilar la información.**

Todas las técnicas (encuesta, entrevista estructurada, historias de vida, etc.) tienen sus propias limitaciones. En ciertos casos la encuesta (cuestionarios o cedula de entrevista) es la técnica idónea para explorar determinado aspectos de la población; en otros, se requiere emplear básicamente la observación o realizar entrevistas a informantes claves y entonces la encuesta sirve de apoyo.

Existe otro factor importante para decidir que técnica se va emplear: la disponibilidad de recursos, como por ejemplo el tiempo disponible y los costos. Después de seleccionarse las técnicas, se procede la elaboración de los instrumentos para recopilar la información.

Debido a que nuestro objetivo de estudio es conocer el perfil de los docentes de lengua inglesa del Centro de Idiomas, se elaboró un cuestionario con veinte preguntas (dieciséis cerradas y cuatro abiertas, más una opinión), se aplicó a los docentes quienes formaron una unidad de análisis heterogénea, debido a su formación profesional. (Anexo 3)

### **7.4 Procesamiento y análisis de la información obtenida**

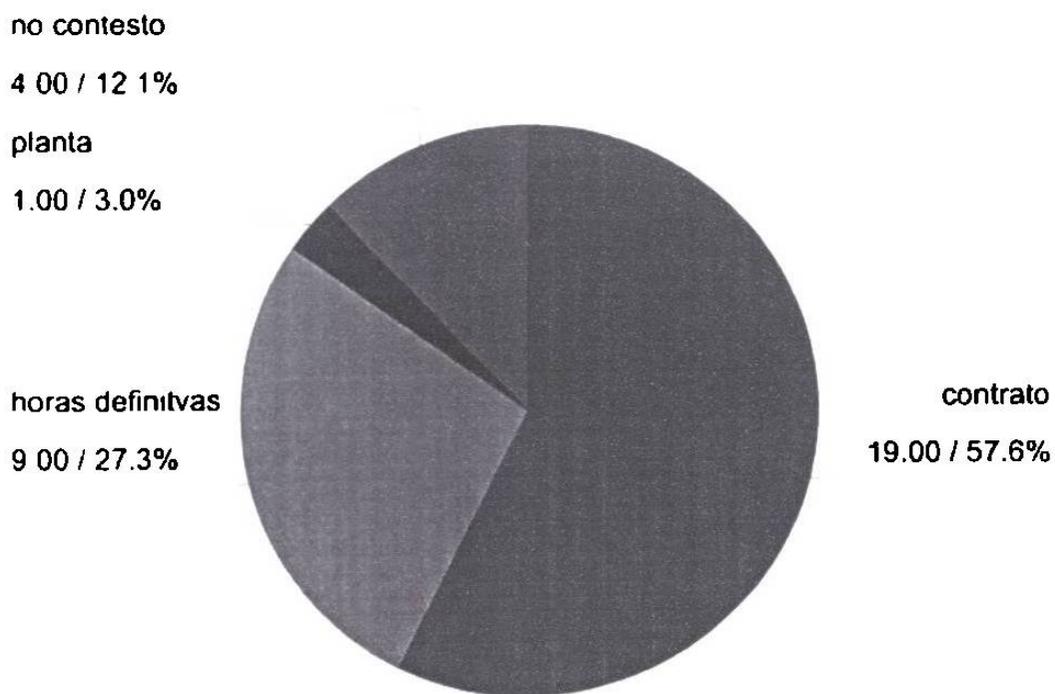
El procesamiento y análisis de los datos que arrojaron los resultados de las encuestas se procesaron a través del paquete estadístico SPSS. (Anexos 4, 5 y 6)

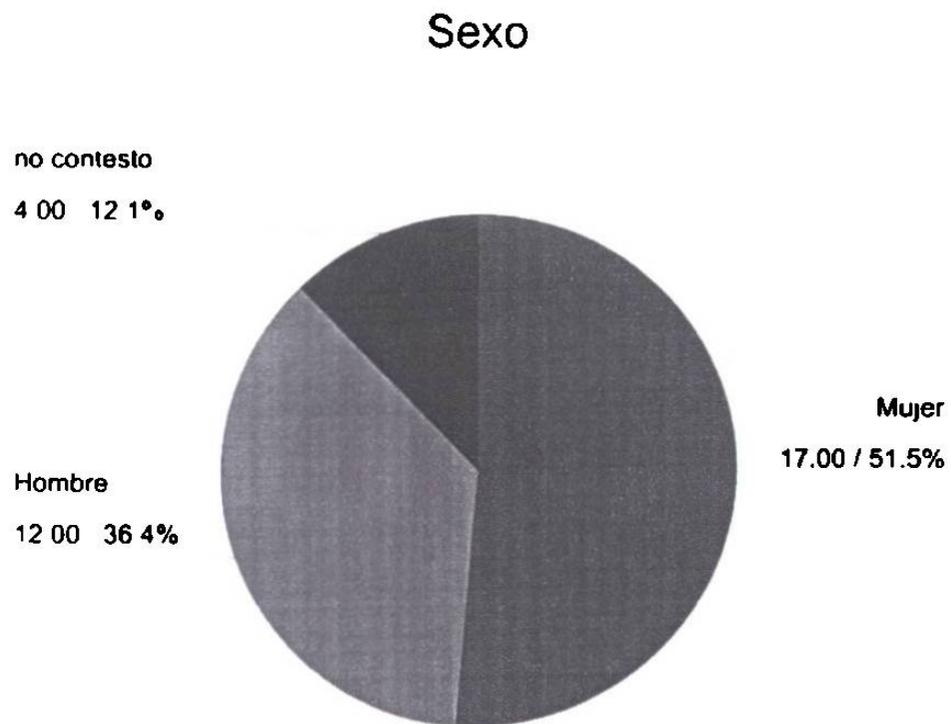
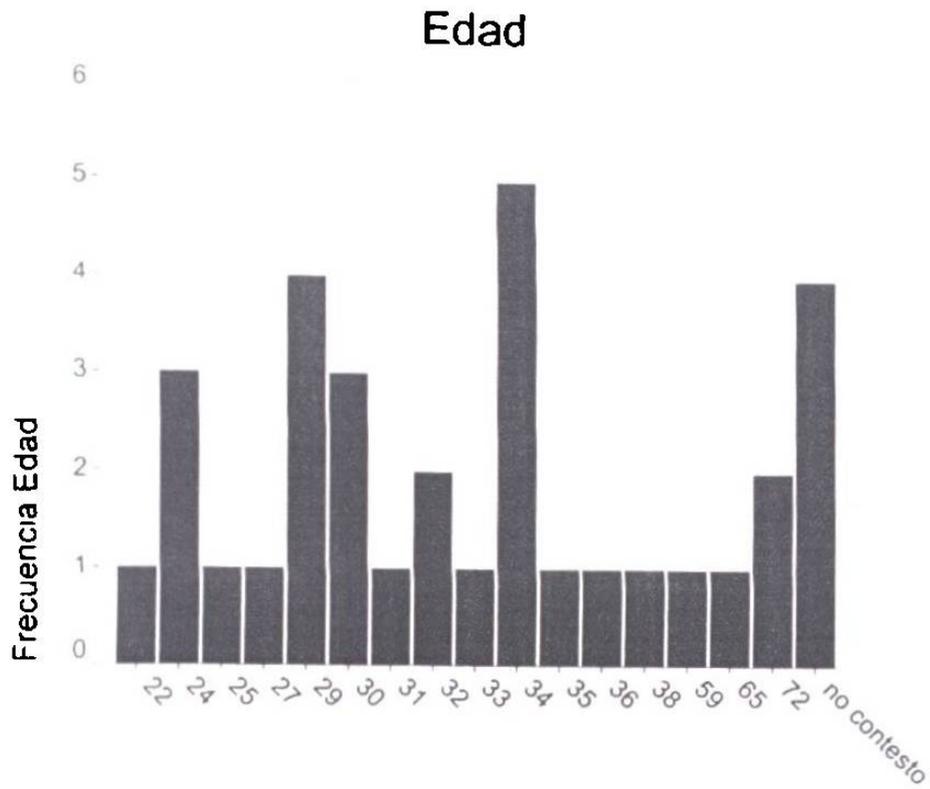
## VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Las siguientes gráficas fueron arrojadas por el sistema de cómputo SPSS:

Las primeras tres nos muestran datos personales de los encuestados tales como la edad, el sexo y la categoría de trabajo. La mayoría de los docentes del Centro de Idiomas son gente joven que tienen entre 29 y 30 años de edad. Un 51.5% son mujeres. Más de la mitad de los profesores del Centro de Idiomas (57.6%) laboran en el mismo mediante un contrato que dura un semestre lectivo en la Universidad.

### Categoría





## Vacante

### ¿Cómo se enteró de la vacante?

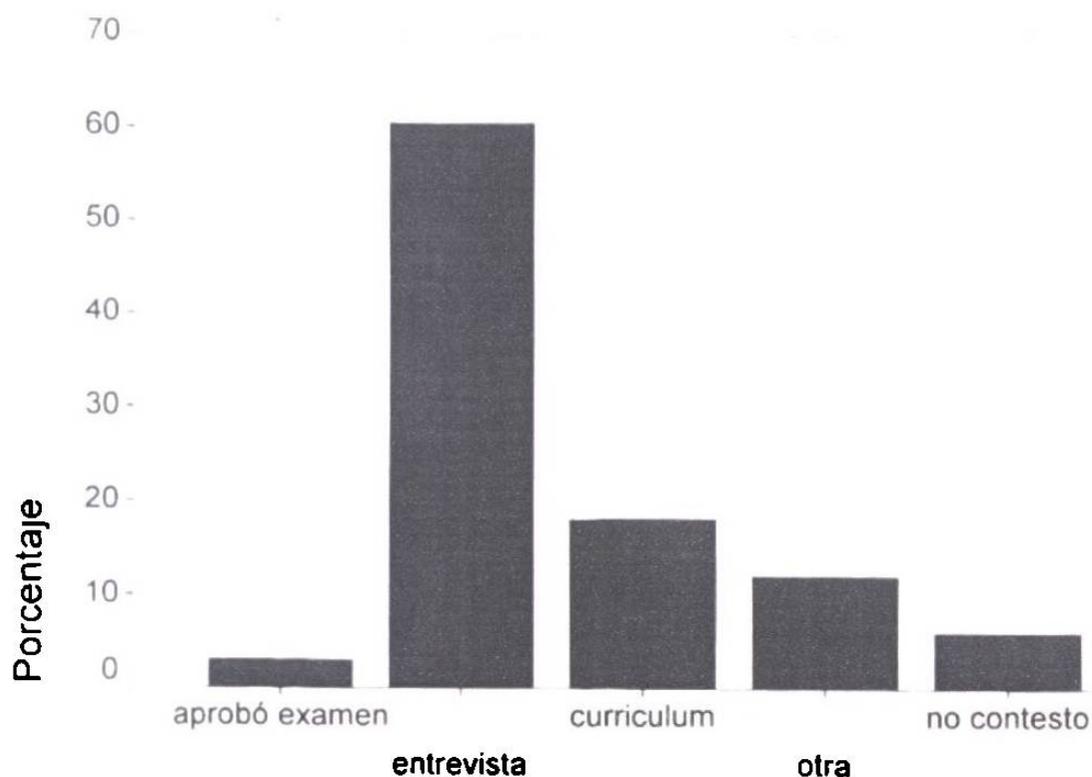


## Vacante

En esta gráfica podemos observar que la mayoría de los encuestados se enteró de que se necesitaban maestros de Inglés para laborar en el Centro de Idiomas por información interna (84.8%), esto es reclutamiento interno.

Recordemos que el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y que éste tiene algunos desafíos para llevarse a cabo, entre ellos el costo de identificar y atraer candidatos idóneos para cubrir una vacante. Si se utiliza mayormente el reclutamiento interno y se deja de lado el externo, quizás se están perdiendo prospectos que encajen en el perfil de la institución por falta de información de la existencia de vacantes.

## SELECCIÓN



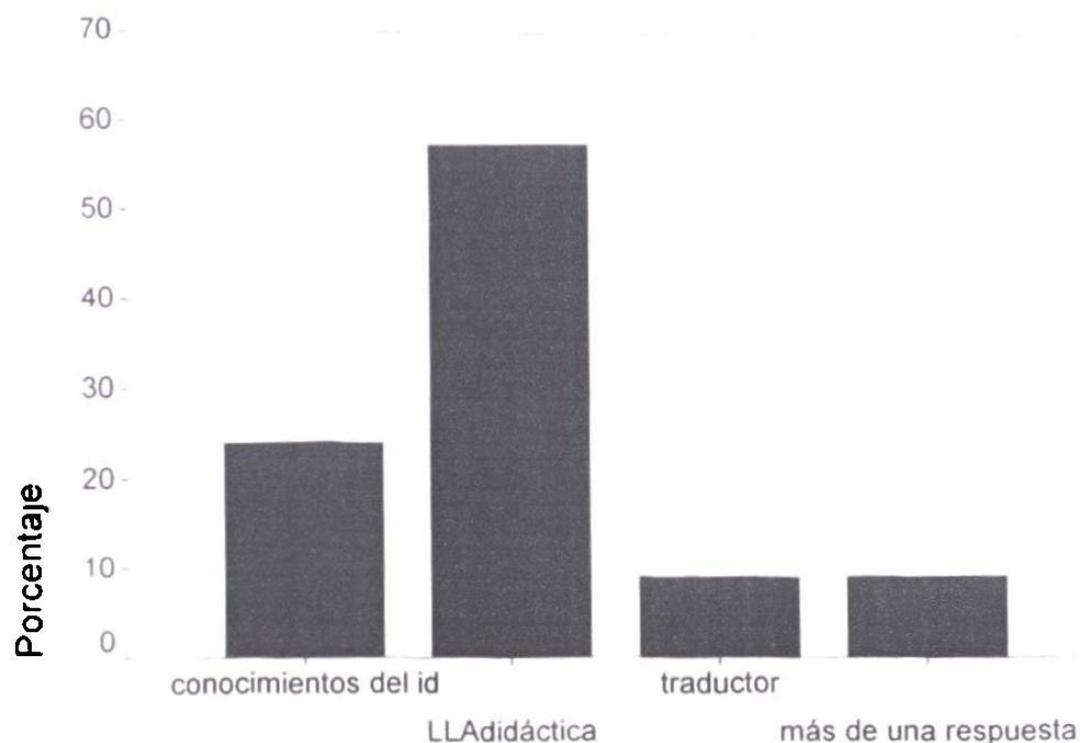
## SELECCIÓN

El 60.6% de los docentes respondió que fue seleccionado por medio de una entrevista.

La entrevista sirve para saber si el candidato puede desempeñarse adecuadamente en el puesto vacante, además de permitirnos compararlo con otros candidatos que han solicitado el puesto.

Es apremiante conocer si las entrevistas de selección son hechas por un experto, y si es sólo un entrevistador y que clase de entrevista utiliza: la no estructurada, la estructurada, la mixta, la de solución de problemas, la de provocación de tensión, etc.

## ESTUDIOS

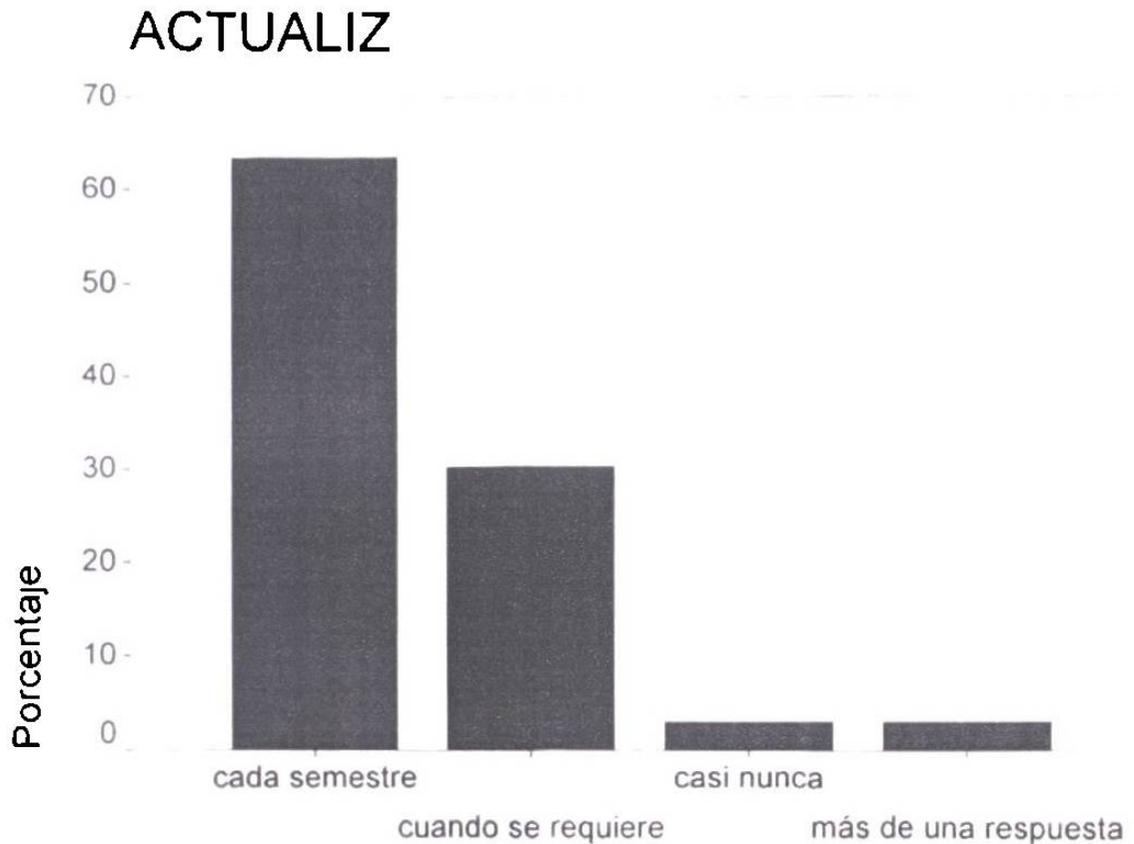


## ESTUDIOS

En la gráfica número tres aparecen los requisitos que se les pide a los docentes para laborar en el Centro: un cuarto de la población mencionó que sólo fue necesario el dominio del idioma para dar clases de inglés.

Un poco más de la mitad, el 57.6% son egresados de Lingüística Aplicada con énfasis en didáctica.

Nadie mencionó la necesidad de una maestría para desempeñarse profesionalmente en el puesto.



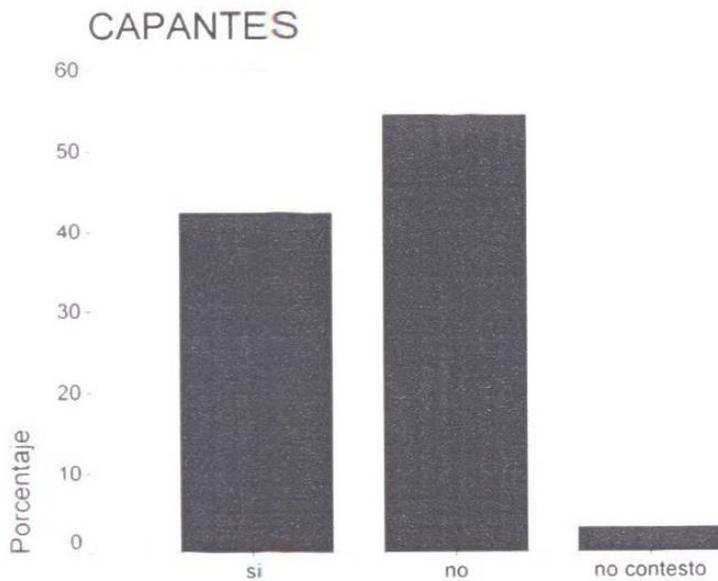
### ACTUALIZ

En ésta gráfica se muestra que el 63.6% del personal actualiza su información personal y laboral cada semestre, es decir al inicio de su contrato.

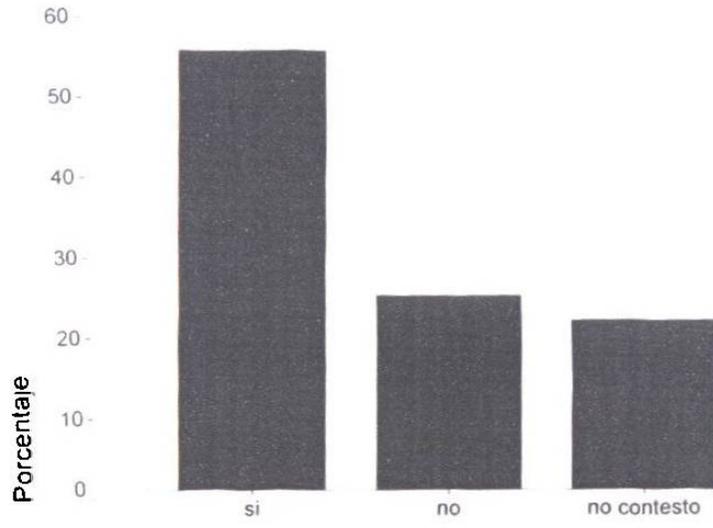
Como se mencionó en el apartado de análisis y diseño de puestos, la información que la organización posee sobre recursos humanos le permitirá actuar de manera proactiva (planeando cursos, capacitaciones, actualizaciones etc.) y evitar el proceder reactivamente ante hechos o problemas, ya que vemos que el 33.3% actualiza su información sólo cuando se requiere o casi nunca.

Las siguientes dos gráficas hablan sobre la capacitación del recurso humano antes y después de ocupar el puesto de trabajo.

Más de la mitad de la población (54.4%) dijo no haber recibido capacitación antes de ocupar el puesto. El mismo porcentaje contestó que la capacitación la había recibido después de ocupar el puesto. Sin embargo, un 24.2% en la segunda gráfica mencionó no haber recibido capacitación después de haber ocupado el puesto.

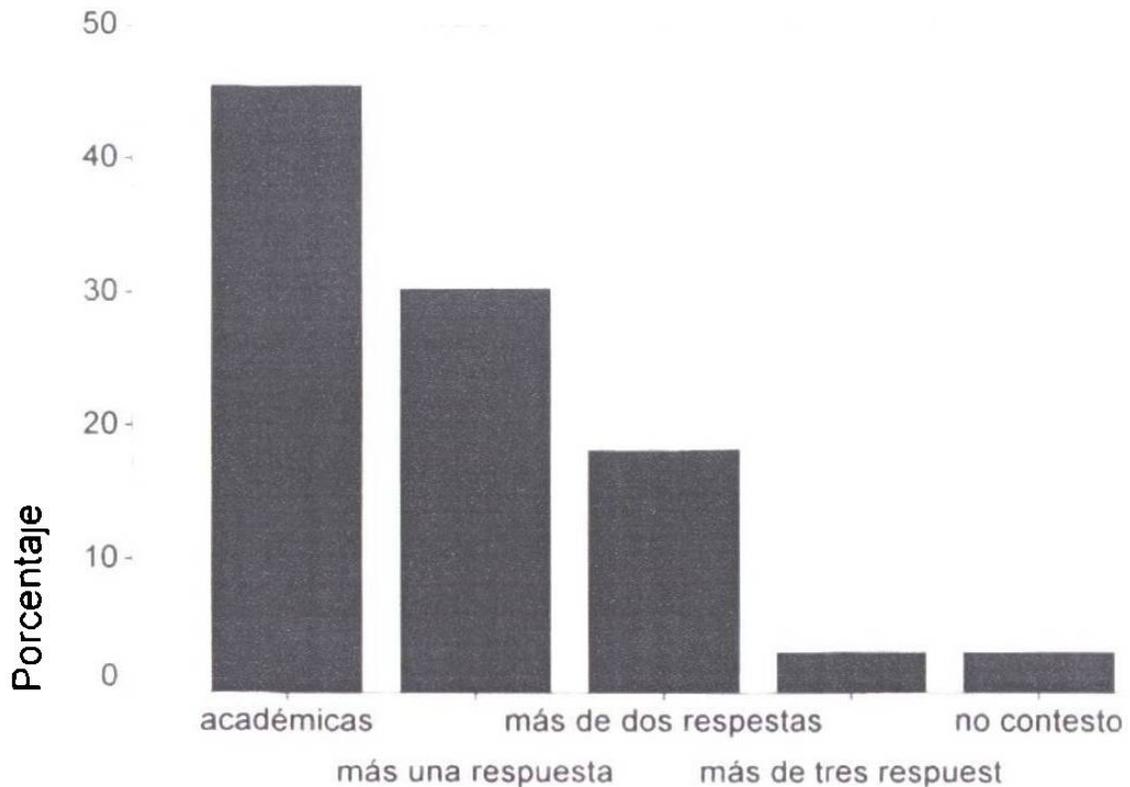


# CAPDESPU



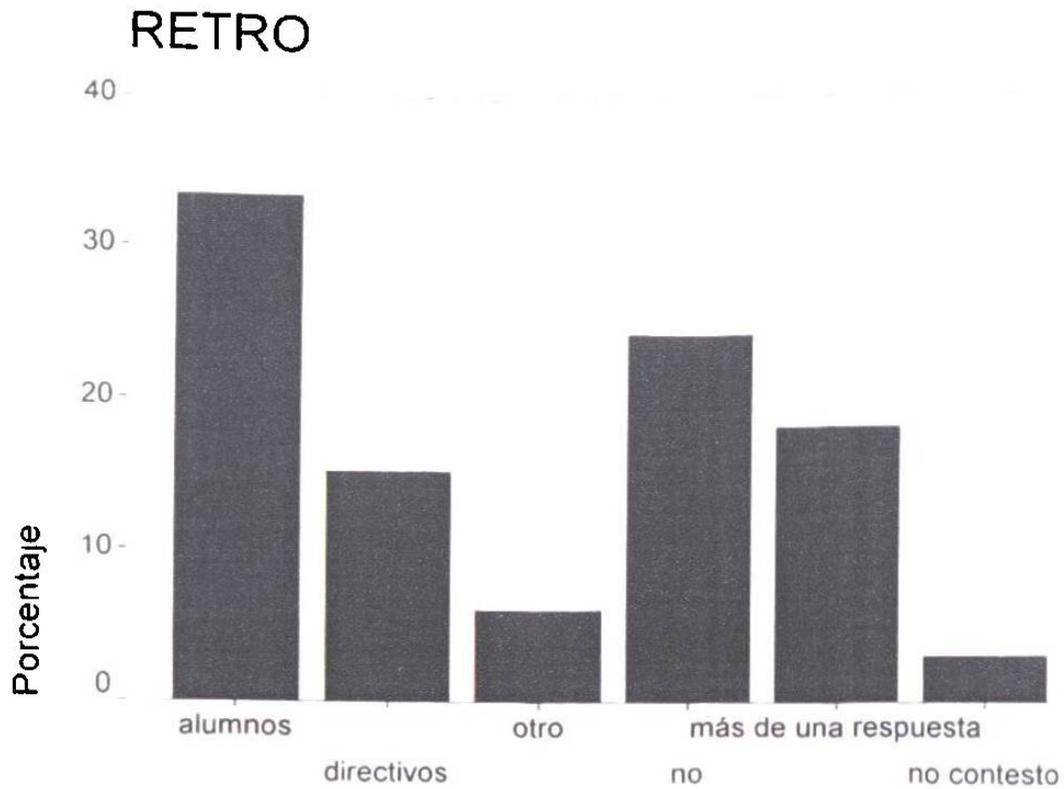
149784

## ACTIVIDA



## ACTIVIDA

Entre las actividades que cubren el puesto, la de mayor frecuencia o porcentaje fue la referente a actividades académicas, con un 45.5%. La otra mitad de la población (51.5%) mencionó que además de cumplir con actividades académicas, tienen a su cargo otra clase de actividades como la elaboración de programas o las actividades administrativas. Nadie mencionó hacer investigación.



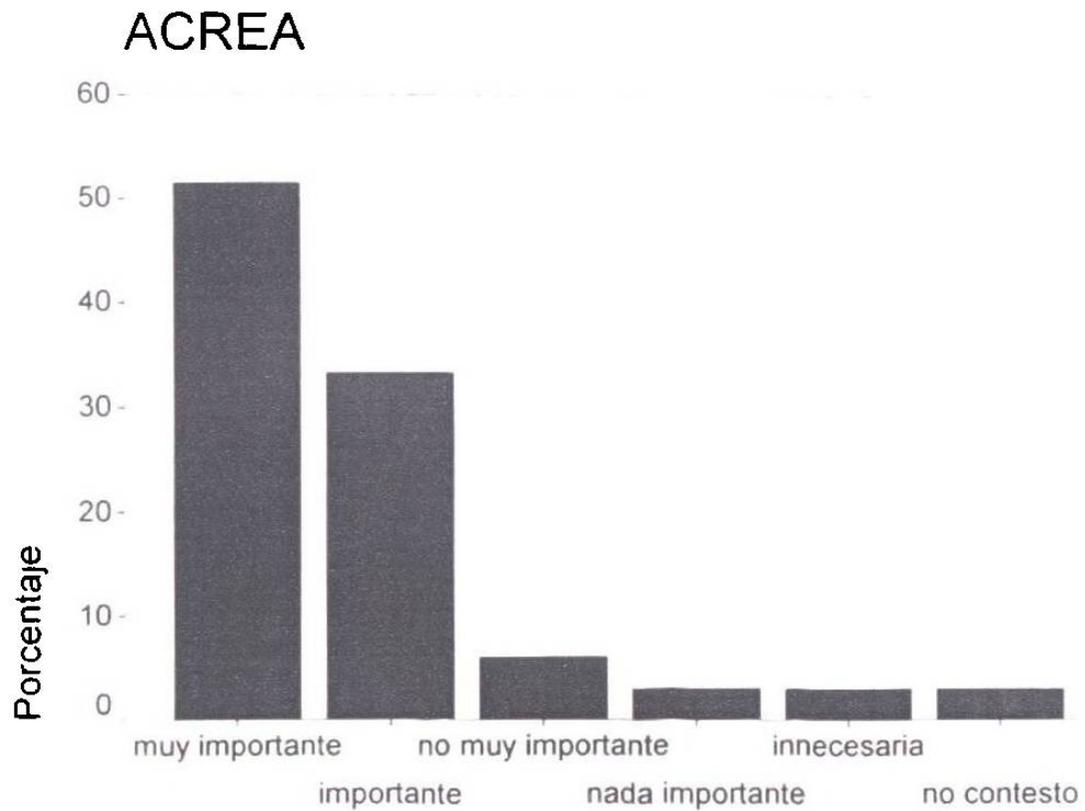
### RETRO

En la gráfica de retroalimentación se observa que sólo un 18.2% menciona recibir diversos tipos de retroalimentación.

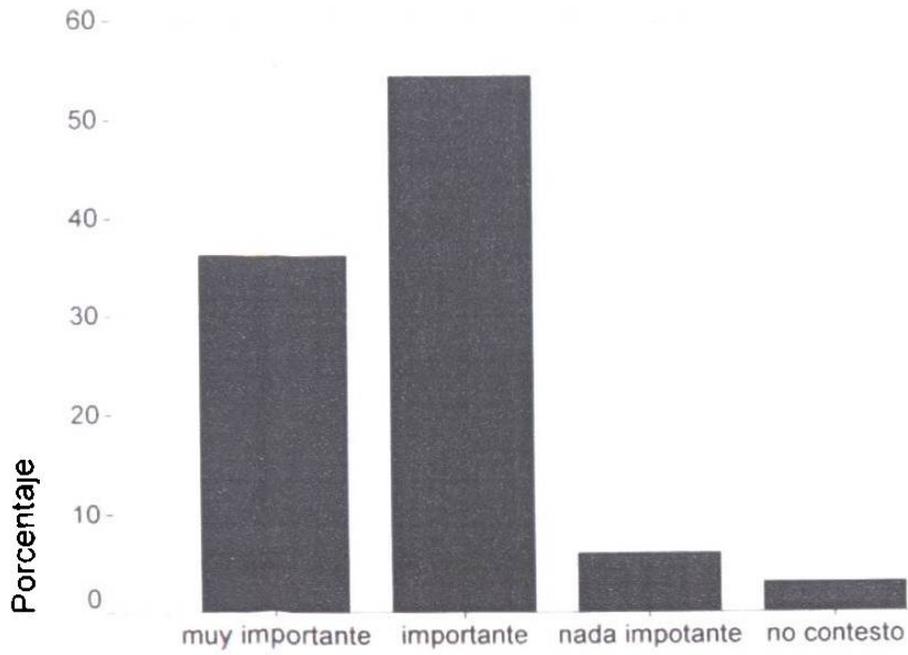
El 33.3% menciona recibir retroalimentación a través de sus alumnos, mientras que un 15.2% dice recibirla por medio de los directivos.

Un 24.2% aseveró no recibir ningún tipo de retroalimentación.

Las siguientes cinco gráficas muestran las aptitudes intelectuales que se consideran importantes para desempeñar el puesto de docente de la lengua inglesa en el C.I. El 51.5% considera que la aptitud intelectual más importante para el eficaz desempeño del puesto es la *creatividad*. La segunda actitud en orden de importancia es la *iniciativa*, con un 36.4%. Las menos importantes son la *retención*, la *memorización* y otras.

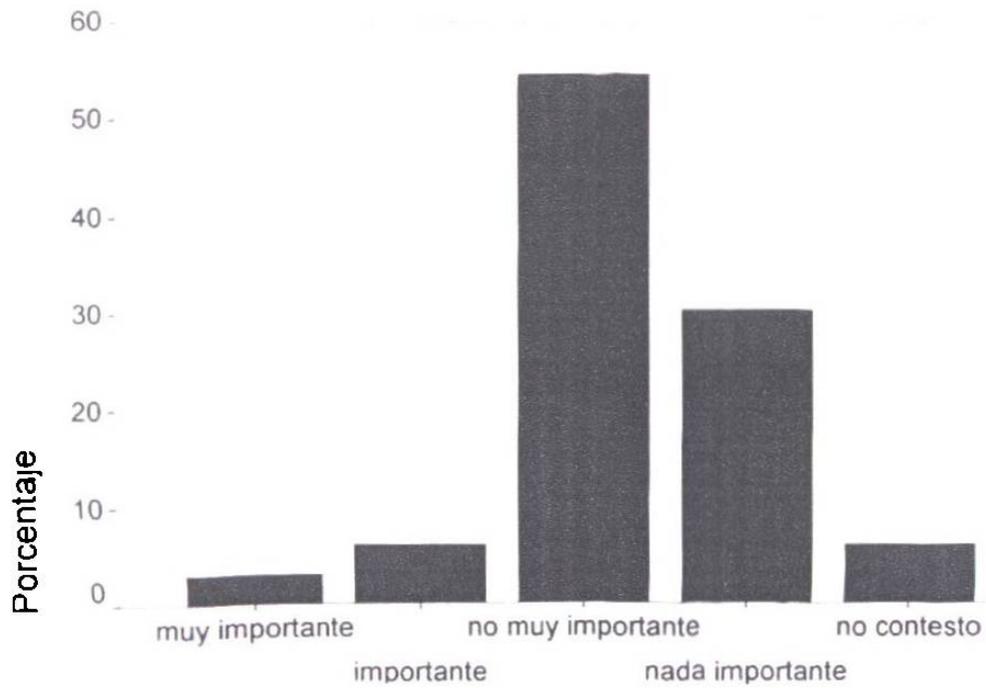


### AINICIAT



### AINICIAT

### ARETENCI

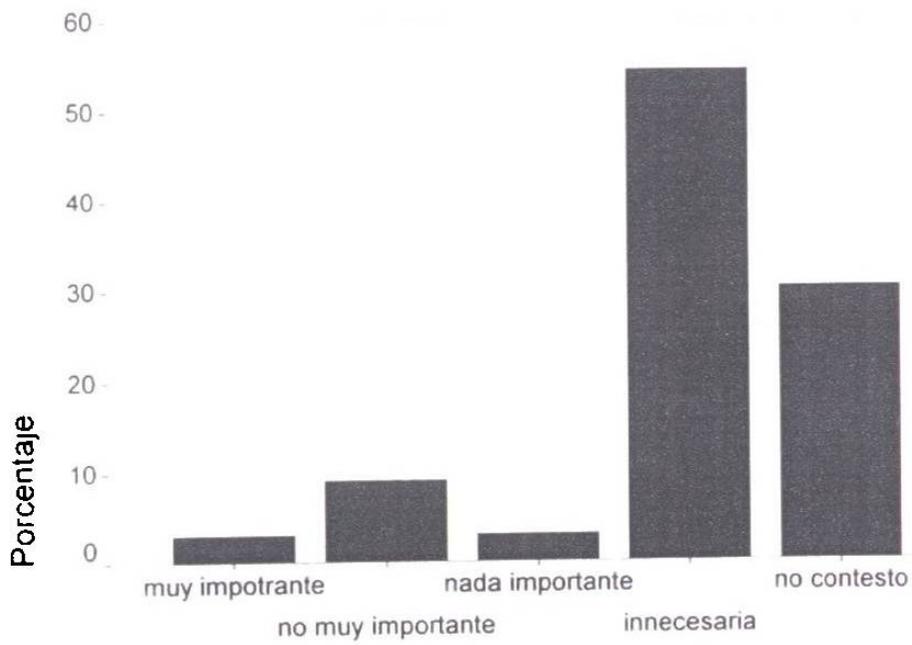


## AMEMO



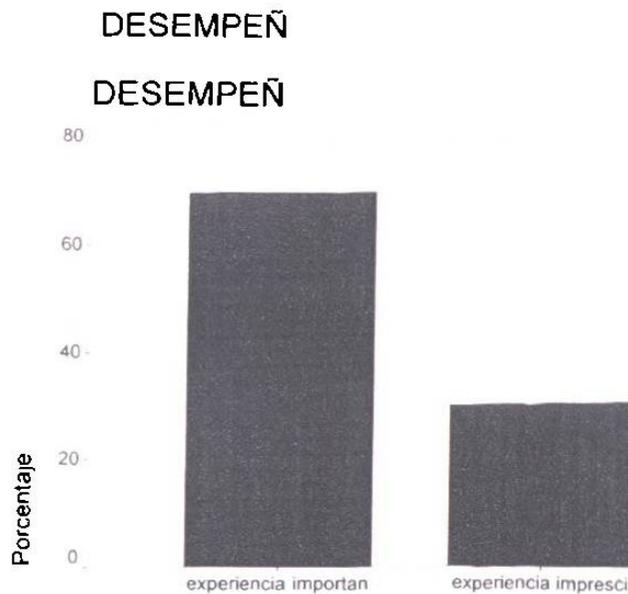
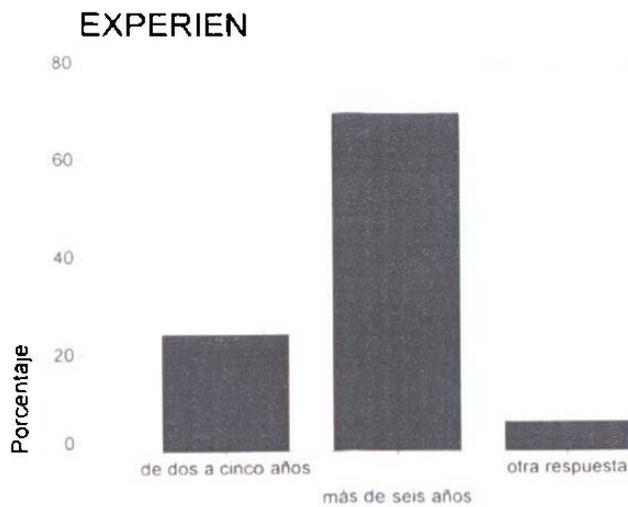
## AMEMO

## AOTRA

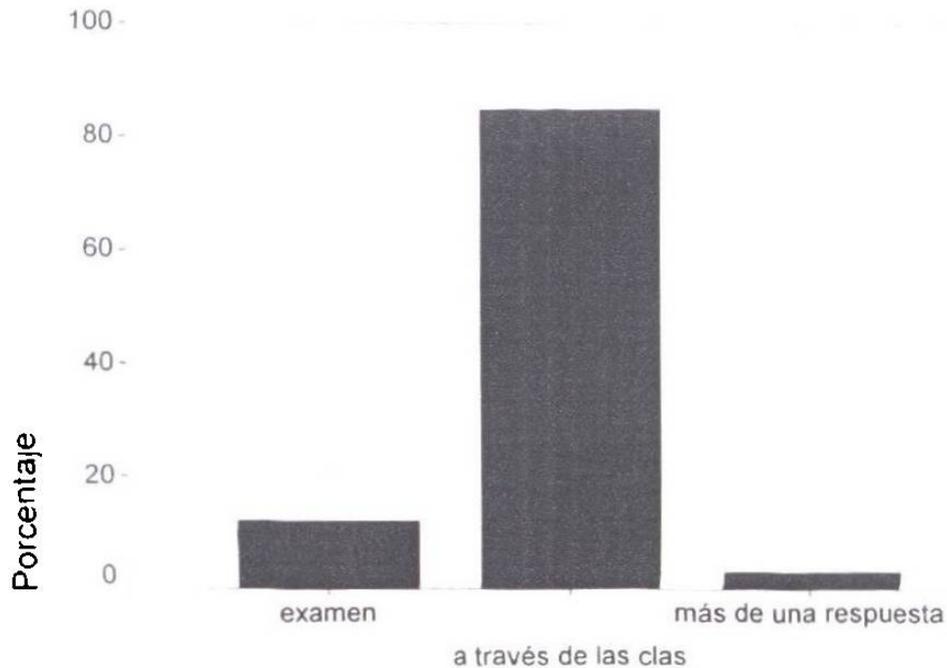


El 69.7% de la planta docente del C.I. cuenta con más de seis años de experiencia laboral y un cuarto de la población (24.2%) cuenta con menos de cinco años de experiencia.

Con el mismo porcentaje, 69.7%, los docentes con más de seis años de experiencia consideran que ésta es importante para desarrollarse laboralmente, pero no la consideran imprescindible.



## DIAGNÓST

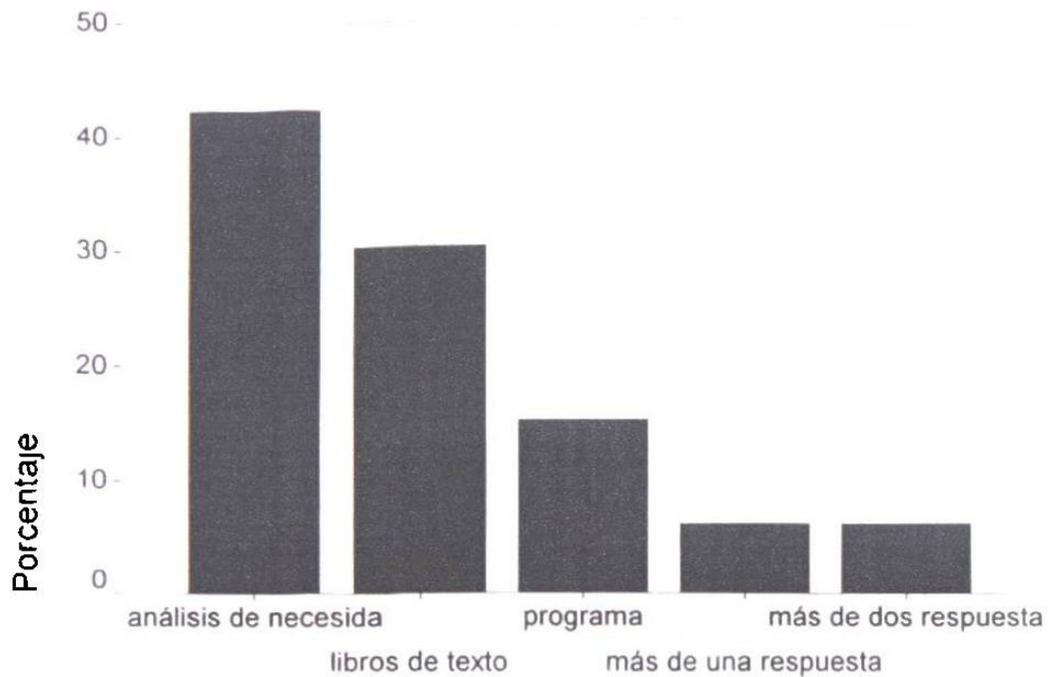


## DIAGNÓST

El 84.8% de los maestros evalúa el nivel académico con que empiezan sus alumnos el semestre a través de las primeras clases. El inconveniente de usar esta técnica es que los resultados no se ven inmediatamente, por lo mismo es aconsejable utilizar un examen de diagnóstico que arroje datos sobre el conocimiento que tienen los alumnos, de esta manera se pueden hacer los ajustes necesarios para que todos cuenten con las herramientas necesarias para empezar a trabajar el conocimiento nuevo.

Solo el 12.1% utiliza el examen de diagnóstico.

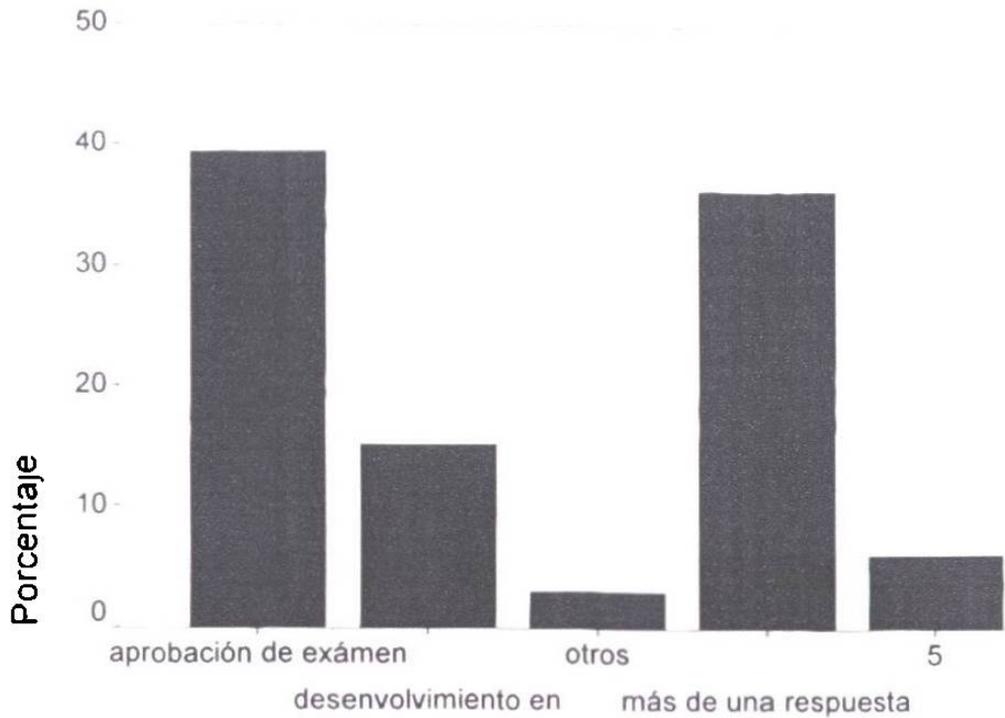
## METODOLO



## METODOLO

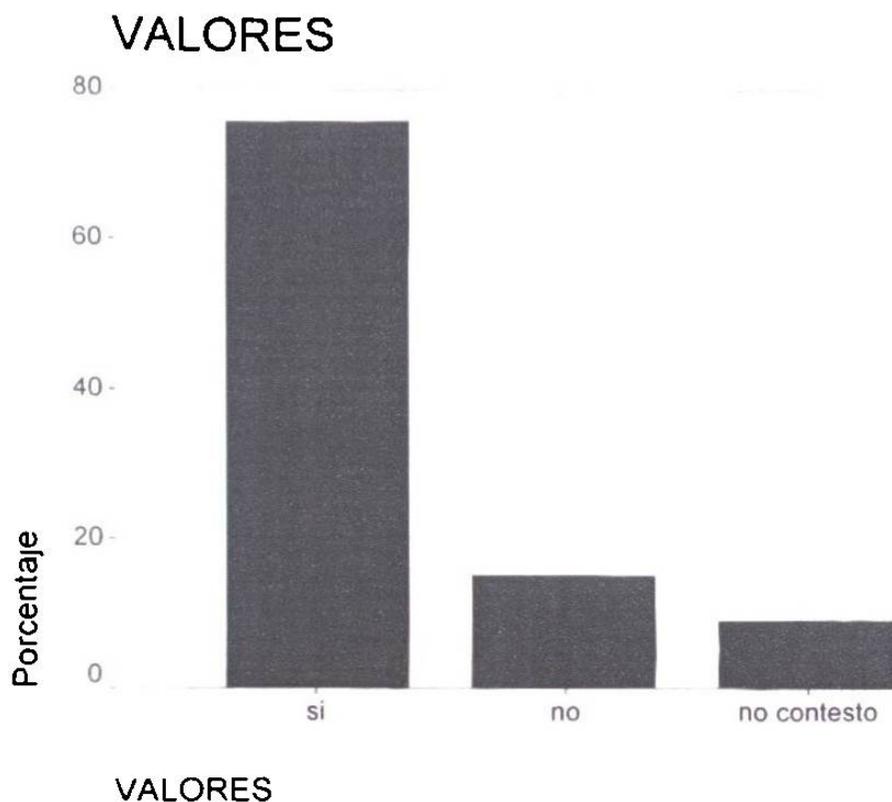
En cuanto a la selección de la metodología a utilizar en clase, el 42.4% de los docentes elabora un instrumento para el análisis de necesidades y así conocer cuáles son las metodologías más convenientes de acuerdo a las necesidades y expectativas del grupo. Sin embargo, el 30.3% de los maestros eligen la metodología basándose solamente en los libros de texto.

## ACREDITA



## ACREDITA

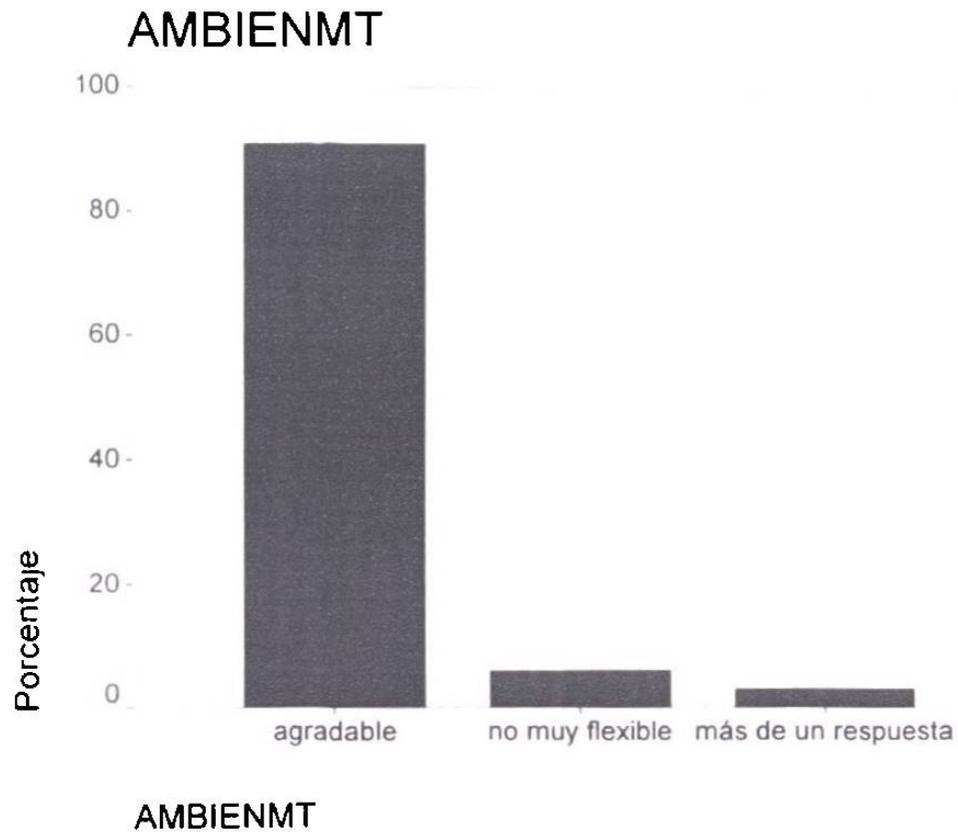
El reglamento de evaluaciones del C.I. estipula que para que un alumno acredite el nivel, debe aprobar el examen final en su modalidad escrita y oral, sin embargo, solo un 39.4% aceptó utilizar el resultado de estos para aprobar a sus alumnos. El 15.2% señaló que prefiere evaluar a sus alumnos de acuerdo al desenvolvimiento que demostraron durante las clases. El 36.4% utiliza diferentes técnicas para la evaluación y promoción de sus alumnos.

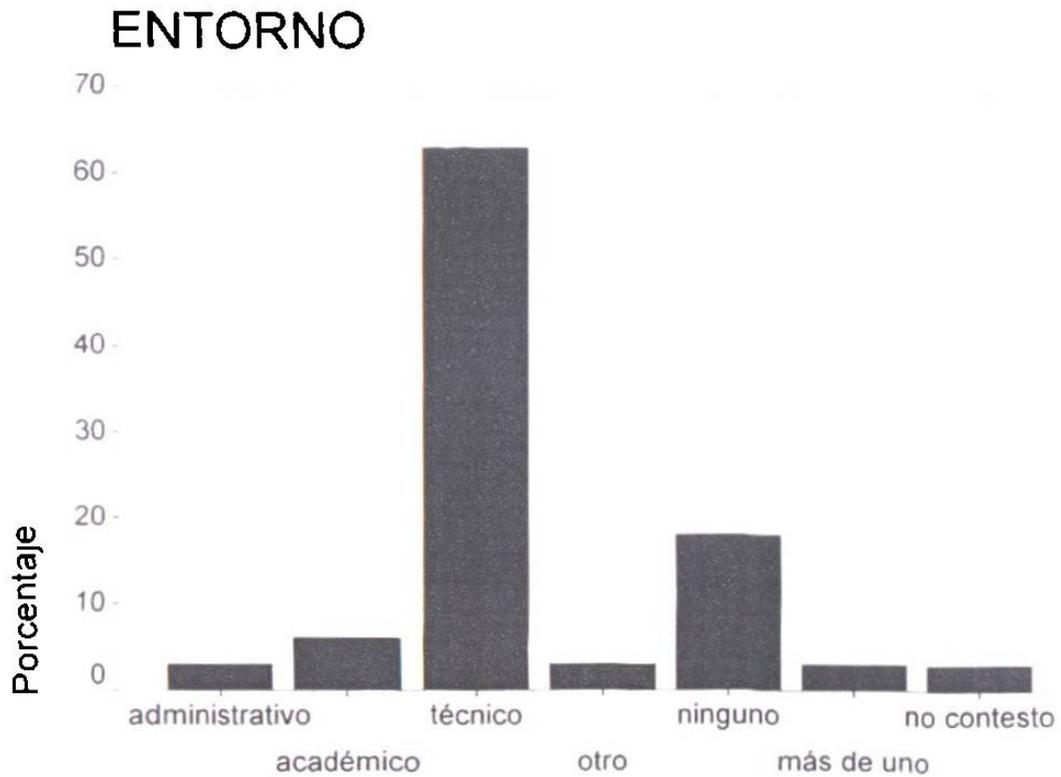


En el perfil ideal del maestro del C.I. (2001) se pide que el docente que labora en la institución sea capaz de fomentar y promover buenas relaciones entre éste y sus alumnos, para lo cual se requiere del manejo de ciertos valores en el ejercicio de la profesión.

El 75.8% de los encuestados comentó que si es posible enseñar valores a través de sus clases, mientras el 15.2% considera que esto no es posible por distintos motivos y el 9.1% no contestó la pregunta.

Referente al ambiente de trabajo, el 90.9% opinó que éste era agradable. Un 6.1% respondió que éste no era muy flexible.

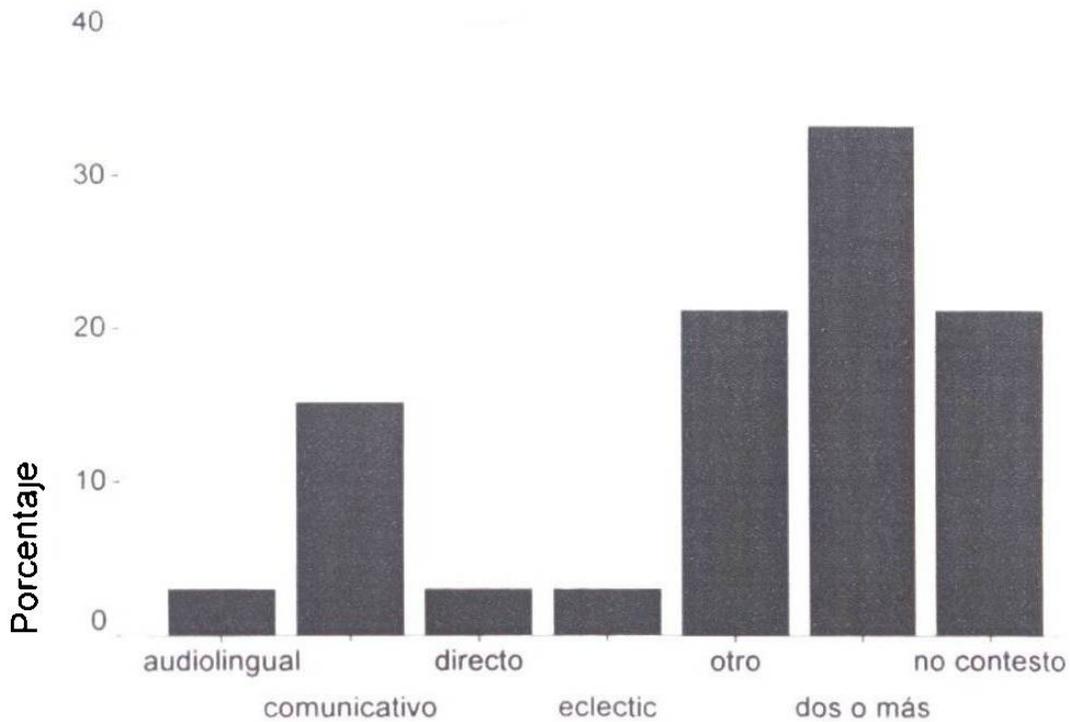




### ENTORNO

En cuanto a los cambios que necesita el C.I., el 63.6% estuvo de acuerdo en que las instalaciones necesitan modernizarse para mejorar la estancia tanto de los maestros como de los alumnos en el Centro. El 18.2% considera que no hay necesidad de cambios.

## MÉTODO

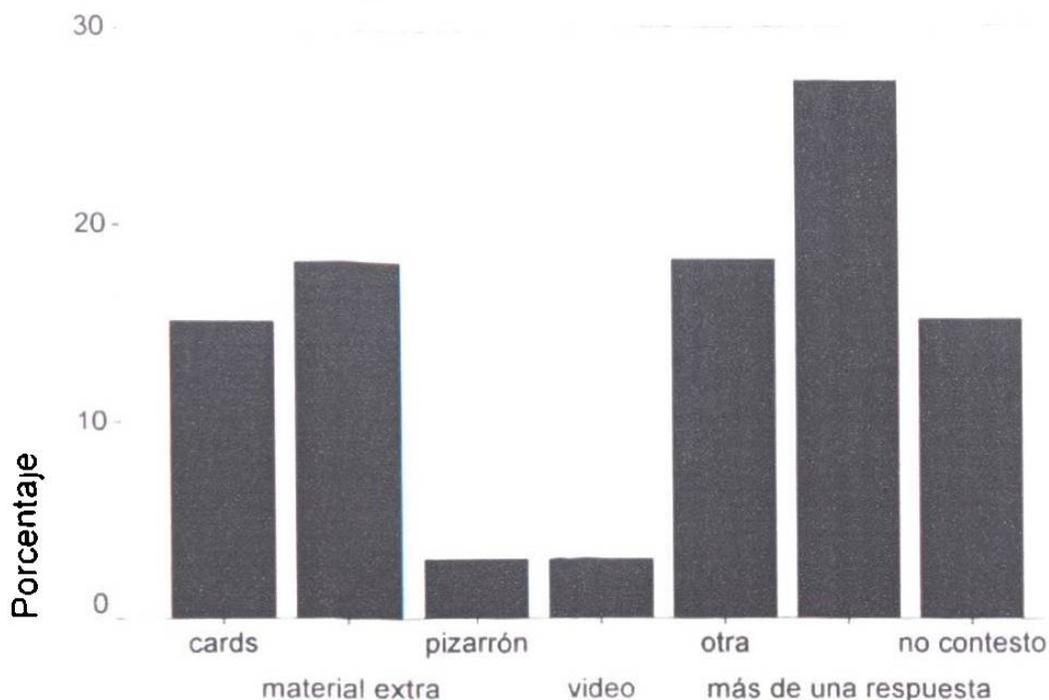


## MÉTODO

Se les pidió a los maestros que señalaran qué métodos conocían y cuáles les parecían más efectivos para su clase. El 21.2% no contestó la pregunta y el mismo porcentaje hizo referencia a métodos que no se utilizan en clases de Inglés.

El 15.2% de los maestros utiliza el método comunicativo en sus clases. El 3% utiliza el audiolingual, el mismo porcentaje usa el método directo y lo mismo sucede con el ecléctico, sólo el 3% lo utiliza. El 33.3% combina éstos métodos en sus clases.

## ESTRAGTE



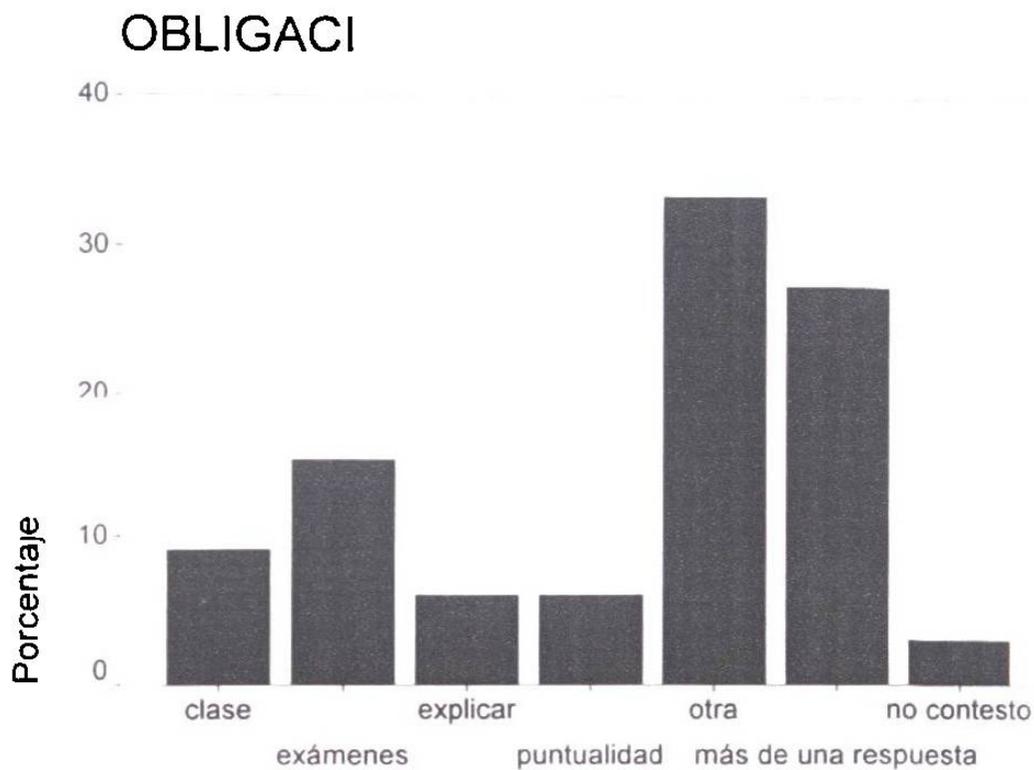
## ESTRAGTE

El 27.3% de los docentes del C.I. utiliza más de una estrategia en la enseñanza de sus clases como por ejemplo: cards (muy recomendables en clases de inglés), material extra como copias de otros libros, videos, el pizarrón (que tiene sus propias técnicas para su utilización), etc.

El 18.2% les proporciona a sus alumnos preferentemente material extra. El 15.2% prefiere el uso de cards.

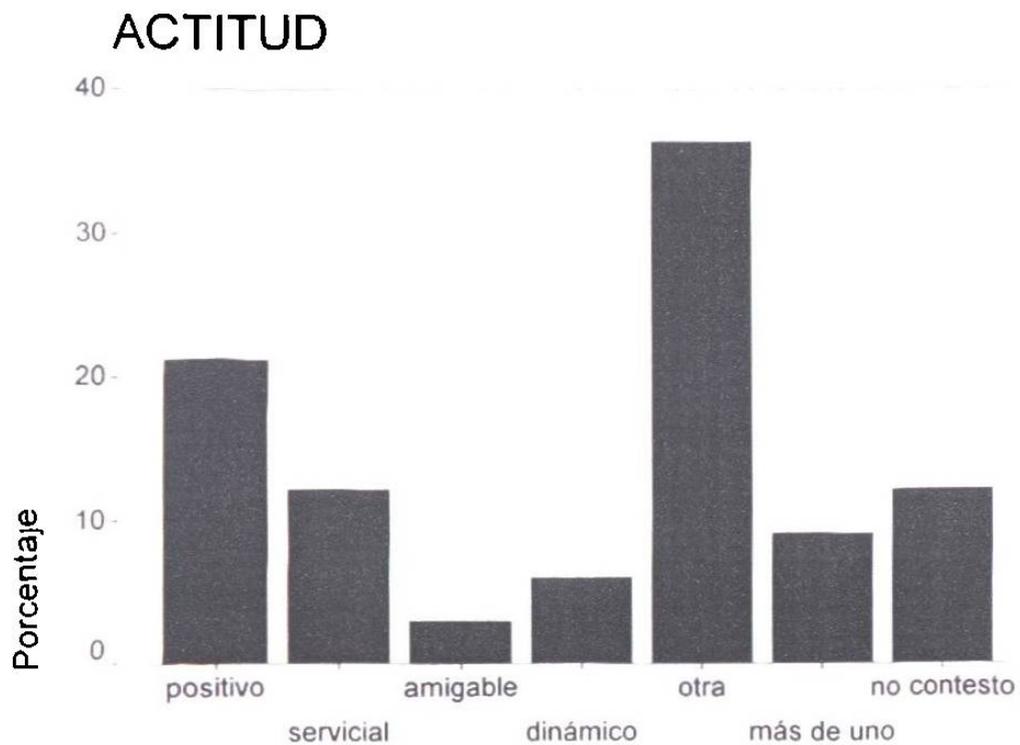
El 15.2% no contestó la pregunta.

Las obligaciones del puesto del docente más frecuentemente mencionadas fueron: las de preparar e impartir clases, elaborar y revisar exámenes, explicar dudas siempre que sea necesario, asistir puntualmente a clases y respetar el horario de éstas. Sin embargo, el 33.3% dio información muy variada en esta sección, lo que muestra que la mayoría tiene distintos enfoques de lo que son las obligaciones propias del puesto.



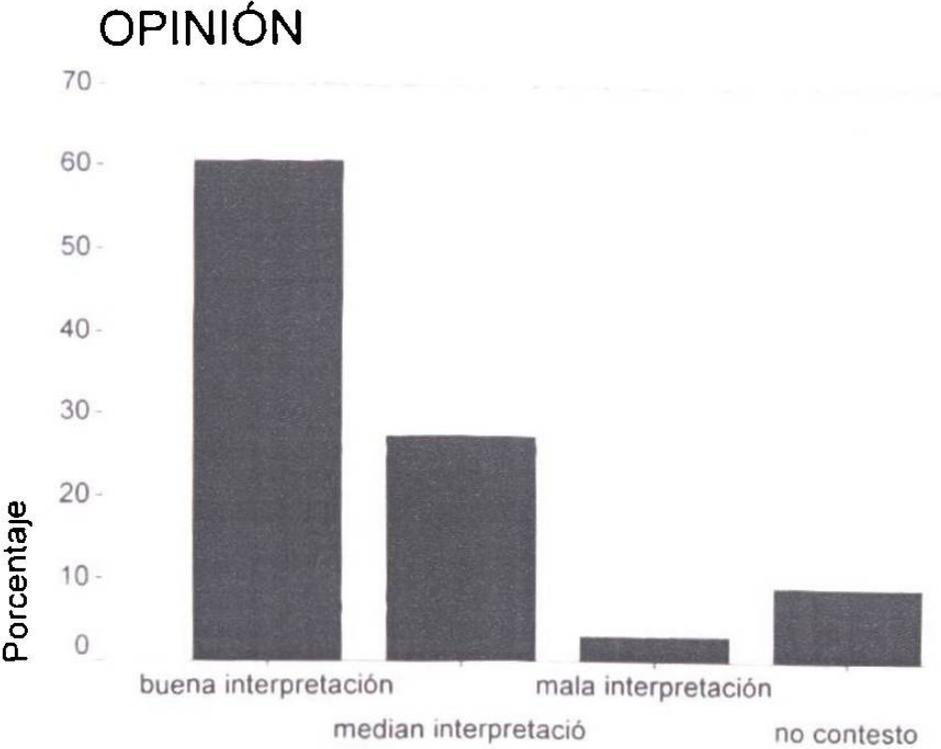
Las actitudes descritas en el Perfil "ideal" del maestro del C.I. (2001) son: servicial, cooperativo, responsable, dinámico, paciente, investigador y observador de las disposiciones institucionales.

La actitud más mencionada por los docentes fue la de ser positivo (21.2%), luego siguió la de servicial (12.1%) y la de dinámico (6.1%). El 36.4% mencionó otras actitudes y el 12.1% no contestó.



ACTITUD

Al final de la encuesta se incluyó una reflexión sobre la labor del docente para ser interpretada por los docentes. El 60.6% hizo una buena interpretación de la misma y dio su opinión al respecto. El 9.1% no contestó.



OPINIÓN

## **IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Cualquier organización que se preocupe por cumplir con estándares internacionales de calidad necesita del apoyo y guía de profesionales en el área de Recursos Humanos para que su selección de personal sea la más satisfactoria para todos, ya que se requiere de apertura en la busca de candidatos para llenar las vacantes de empleo; esto se puede traducir en más competencia entre vacantes que al final de cuentas beneficia a la organización.

Basándonos en las teorías descritas en el marco teórico, la selección del personal debe ser estructurada y sustentada en técnicas propias de la selección y capacitación de Recursos Humanos. En nuestro caso de estudio (Centro de Idiomas) se podría escoger al personal más adecuado que cumpla con todas las características descritas en el Perfil Ideal del Docente del Centro de Idiomas y así se sentarían las bases sobre las cuales se podría trabajar persiguiendo todos el mismo objetivo, las mismas metas.

Por ejemplo, en la pregunta sobre las actividades que cubren el puesto de trabajo, en este caso el del maestro de inglés, las respuestas fueron variadas y aquí es importante señalar que aunque todos tienen el mismo puesto, éste no está bien definido, quizás por la falta de una descripción y especificación del mismo o por la falta de conocimiento del diseño del puesto por parte de los docentes, es decir, existe desinformación.

Otro ejemplo de las perspectivas tan variadas que tienen los docentes es la forma en que ven la información que se maneja dentro de la organización, como es el caso de los informes que se divulgan sobre los avances en la labor desempeñada, pues algunos no la consideran confiable y representativa de la misma, desacreditándola como retroalimentación, factor de satisfacción que motiva a la mejora continua de un trabajo.

También se les cuestionó si recibían capacitación para desempeñarse en su puesto de trabajo o durante el desarrollo del mismo. Otra vez las respuestas fueron contradictorias, pues mientras algunos mencionan que reciben capacitación antes, otros responden que ésta se recibe después de ocupar el puesto, e incluso hay quien dice no recibir ninguna clase de capacitación.

El Centro de Idiomas ofrece cursos y talleres de capacitación y actualización para todos los docentes del centro en los que no sólo se cubre el área académica, sino que también se ofrecen cursos de superación personal en los que intervienen profesionales en el área de Psicología, Educación, Pedagogía, Ingeniería, etc. Estos cursos se ofrecen durante el ciclo escolar y durante los recesos académicos tanto en el turno matutino como en el turno vespertino para que los maestros puedan asistir sin problemas de horario. Sin embargo, dadas las respuestas obtenidas en la encuesta, podemos deducir que no todos toman estos cursos o talleres. Lo ideal sería determinar medidas para asegurarse de que todos reciban la misma información mediante capacitaciones o actualizaciones requeridas.

En cuanto a la experiencia de los docentes en el Centro de Idiomas se puede decir que es muy variada, pues podemos encontrar desde maestro nuevos hasta docentes que tienen más de treinta años de experiencia. Hay que recalcar que la mayoría concuerda en que la experiencia es importante para el efectivo desarrollo de una clase, pero no la consideran imprescindible. Algunos comentaron que aunque contaban con muchos años de experiencia, gustaban de actualizarse constantemente para no caer en la monotonía, es decir, hacer lo mismo semestre tras semestre.

La medición del nivel académico de los alumnos al inicio del semestre, la metodología a utilizar en el grupo y la forma de acreditar a los alumnos para

que continúen en el siguiente nivel inmediato superior, son también puntos de discrepancia entre los docentes.

Algunos docentes prefieren usar un examen de diagnóstico al inicio de cada semestre, otros deciden esperar para evaluar a sus alumnos a través de las primeras sesiones de clases. Los resultados de un examen de diagnóstico junto con las observaciones de las primeras clases sirven para promover alumnos que pudieran estar en un nivel más avanzado, o lo opuesto según sea el caso, pues en ocasiones los exámenes de ubicación no son muy determinantes (cabe señalar que estos se perfeccionan cada semestre).

Se sugiere uniformar criterios para que todos usen las mismas técnicas para diagnosticar el nivel académico de los alumnos, así como también enfatizar la importancia de la elaboración de los exámenes (que no necesariamente tienen que ser de diagnóstico sino cualquier tipo de examen) de forma científica, para que los resultados de éstos sean válidos y confiables.

Sobre la metodología se puede aplicar el mismo criterio: uniformidad a la hora de hacer un análisis de necesidades que nos permita personalizar nuestros cursos atendiendo a las características propias de cada grupo, tomando en cuenta los libros de texto previamente seleccionados y sin dejar de lado el programa asignado a cada curso.

Últimamente se han reunido grupos pequeños de maestros que comparten estrategias y materiales de trabajo a utilizar en el aula. Sería de mucha ayuda si esto se extendiera a toda la institución, ya que además se utilizarían métodos más afines.

El Centro de Idiomas enfatiza la utilización del método comunicativo en la impartición de sus clases: "El Departamento de Idiomas (...) ofrece cursos de idiomas, encaminados a la adquisición de conocimientos que permitan al

estudiante comunicarse en la lengua deseada. (...) Desarrollar en el alumno sus habilidades para comprender y expresarse en relación con otra(s) cultura(s) y la suya propia, mediante el uso comunicativo de la(s) lengua(s) extranjera(s) que estudia.” (Tríptico de información general del Centro)

Sin embargo, no todos los maestros lo utilizan (sin significar que no lo conozcan). Esto obstaculiza que se alcancen las metas establecidas en el Centro, las cuales se fundamentan en la plena comunicación de sus alumnos.

A pesar de que las condiciones en el aula propias de una clase de inglés no son las más idóneas para enseñar valores (aspecto ampliamente mencionado en el proyecto Visión Universidad 2006), son cada vez más los docentes que se preocupan por motivar a los alumnos a vivirlos diariamente dentro y fuera de la institución, aunque esto no se hace de manera abierta, sino a través de las actitudes que se fomentan entre maestro- alumno y entre compañeros de clase o de trabajo.

Finalmente podemos decir que a pesar de que muchos concuerdan en que es necesario cambiar algunos aspectos del entorno laboral, el más mencionado es el referente a las instalaciones que no son las más óptimas para el máximo aprovechamiento de las clases. Sin embargo la mayoría está de acuerdo en que trabajar en el Centro de Idiomas les trae muchas satisfacciones personales y laborales, pues consideran que el ambiente de trabajo es muy agradable.

Algunos investigadores de los Recursos Humanos mencionan que cuando el clima en una organización es favorable, entonces mejora la productividad de ésta. No es casualidad que el Centro de Idiomas sea la única institución cuyo Diploma está reconocido oficialmente por la Rectoría de la Universidad como requisito de titulación. (Rector Luis Galán Wong, 2002)

Por último se incluye una gráfica en la que se muestran los tres perfiles: el del egresado de la carrera de Lingüística Aplicada con énfasis en didáctica, el

establecido por el Centro de Idiomas y el real, encontrado a través de las encuestas.

En la gráfica se mencionan los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el docente de lengua inglesa. Los primeros son los más fáciles de identificar, no así las habilidades y actitudes, por lo que se sugiere se hagan observaciones de clases para conocer los métodos y técnicas que realmente se utilizan en el aula. Para analizar más a fondo las actitudes de los docentes, se sugiere acceder a los resultados de las encuestas académicas realizadas por la Rectoría de la UANL y estudiar los puntos débiles que existen en general en toda la institución para proponer soluciones entre todos los miembros del Centro.

Para conocer si el perfil se mantiene igual o cambia, se recomienda hacer más trabajos de investigación sobre el tema, para darle seguimiento a este problema tan importante dentro de la organización.

*Perfil de maestros de inglés como segunda lengua*

LINGÜÍSTICA APLICADA EN DIDÁCTICA	CENTRO DE IDIOMAS	PERFIL REAL DEL C.I
<p><b>Conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías de Didáctica: enfoques, métodos y técnicas; procesos de aprendizaje; métodos de evaluación.</li> <li>• Teorías de Psicología: aprendizaje de la enseñanza; desarrollo de la personalidad.</li> <li>• Teorías de Sociología de grupos.</li> <li>• Lingüística: adquisición de lenguas; pragmática; gramática pedagógica.</li> </ul> <p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacita personas para comunicarse.</li> <li>▪ Enseña estrategias para comunicarse.</li> <li>▪ Aplica psicología para motivación.</li> <li>▪ Planea clases.</li> <li>▪ Maneja dinámicas de grupo.</li> <li>▪ Crea material didáctico.</li> <li>▪ Usa tecnología educativa.</li> <li>▪ Evalúa aprendizaje y enseñanza.</li> <li>▪ Posee y enseña actitud positiva hacia la cultura.</li> <li>▪ Hace análisis de necesidades.</li> <li>▪ Relación T-s y T-T.</li> <li>▪ Reflexivo.</li> <li>▪ Hace investigación.</li> </ul> <p><b>Actitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Motiva</li> <li>◆ Orienta</li> <li>◆ Fomenta creatividad y autonomía</li> <li>◆ Ayuda a otros docentes</li> <li>◆ Colabora con la institución</li> <li>◆ Se actualiza</li> </ul>	<p><b>Conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de enseñanza.</li> <li>• Materiales y recursos didácticos.</li> <li>• Estrategias y formas de evaluación.</li> <li>• Idioma aprendido en el extranjero.</li> </ul> <p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dominio del idioma.</li> <li>▪ Computación.</li> <li>▪ Equipo de Laboratorio.</li> <li>▪ Poder de convencimiento</li> <li>▪ Creativo.</li> <li>▪ Manejar estrategias didácticas.</li> </ul> <p><b>Actitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Servicial.</li> <li>◆ Seguro</li> <li>◆ Sencillo</li> <li>◆ Respetuoso</li> <li>◆ Cooperativo</li> <li>◆ Responsable</li> <li>◆ Dinámico</li> <li>◆ Paciente</li> <li>◆ Promotor del buen trato</li> <li>◆ Observador de disposiciones institucionales</li> <li>◆ Disposición para aprender y desarrollarse en el campo</li> </ul>	<p><b>Conocimientos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 57% egresado de LLA.</li> <li>• 21.2% no conoce de métodos.</li> <li>• 15.2% no contestó pregunta sobre estrategias.</li> <li>• Evaluación:</li> <li>• 39.4% examen final</li> <li>• 15.2% a través de clases</li> </ul> <p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen IOEFL</li> <li>• Observaciones de uso de laboratorio y clases</li> </ul> <p><b>Actitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 21.2% positivo</li> <li>◆ 12.1% servicial</li> <li>◆ 6.1 % dinámico</li> <li>◆ 12.1% no contestó</li> <li>◆ Valores:</li> <li>◆ 75.8% si</li> <li>◆ 15.2% no</li> <li>◆ Sin respuesta 12.1%</li> </ul>

Doyle, W.:1986, "Classroom Organization and Management".In M. Wittrock (ed), **Handbook of research on Teaching**. 3 rd Ed. New York: Mac Millan.

Dunnette, M.: 1990. **Psicología Industrial**. México, Ed Trillas

Ginott, Haim G.:1972, **Teacher and Child: A Book for Parents and Teachers**. New York: Macmillan.

Harmer, Jeremy:1991, **The practice of English Language Teaching**. New York: Longman.

Hassell, Ruth:1995, "Cooperative Learning in EFL Classrooms in a Mexican University". Diss Texas University at Austin.

Johnson, David. W, and Roger. T. Johnson:1979, "Conflict in the Classroom: Controversy and Learning" **Review of Educational Research**.

Johnson, David. W. and Roger. T. Johnson. " Having Your Cake and Eating It, Too: Maximizing Achievement and Cognitive-Social Development and Socialization through Cooperative Learning." Paper present at the annual Convention of the American Psychological Assn., Washington, D.C. August, 1982.

Lee, James F. and Bill Van Patten:1995, **Making Communicative Language Happen**. St. Louis Mo. McGraw Hill.

Littlewood, William:1981, **Communicative Language Teaching**. New York: Cambridge U.P.

McKeachie, Wilbert J.:1978, **Teaching Tips: A Guidebook for the Beginning College Teacher**. 7th ed. Lexington, MA: D.C. Heath and Co.

Nunan, David:1991, **Language Teaching Methodology**. New York: Prentice Hall.

Pinto, R.: 1990, **Proceso de Capacitación**, México, Ed. Prentice Hall.

Richard's, Jack C. and Theodore H. Rodgers:1986, **Approaches and Methods in Language Teaching**. New York: Cambridge U.P.

Robbins, S.P.: 1991, **Comportamiento Organizacional**, México, Ed. Prentice Hall.

Rodríguez, E.: 1991, **Formación de Instructores**. Serie Capacitación Efectiva, Ed. Mc. Graw Hill.

Rodríguez, S.M. 2000, **Recursos Humanos: su misión trascendente y ética**, Ed. Grijalbo, México

Rojas Soriano: 2002, **Guía para realizar investigaciones sociales**. Ed. Plaza y Valdés, México, D.F.

Ryan, Kevin and James M. Cooper:1984, **Those Who Can, Teach**. Boston: Houghton Muffin Co.

Siliceo, A. 1998, **Capacitación y Desarrollo de personal**, Ed. Limusa, México.

Schultz, D.A.: 1991, **Psicología Industrial**, México, Ed. Mc. Graw Hill.

Steiner, G.A.: 1983, **Planeación Estratégica**, México, Ed. Mc Graw Hill.

Savova, Lilia, and . Richard Donato:1991, "Group Activities in the Language Classroom." **English Teaching Forum**.

Stoner, J.A.F.: 1996, **Administración**, México, Ed. Prentice Hall.

Werther, W.B.: 2000, **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México, Ed. Ma Graw Hill.