



División de Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Economía

Licenciatura de Administración

La capacitación como instrumento fundamental para los jóvenes egresados sin
experiencia laboral

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

Alonso Benítez Osvaldo

ASESORES

Rafael Reyes Avellaneda

Pedro Constantino Solís Pérez

Ciudad de México, Trimestre 20-P

INDICE

Introducción

Planteamiento del problema

- Pregunta de Investigación
- Supuestos
- Justificación
- Objetivos Generales
- Objetivos específicos

Marco Teórico

Capítulo 1 Reclutamiento y selección

- 1.1 El reclutamiento
- 1.2 Principios de selección del personal
- 1.3 Instrumentos de evaluación
- 1.4 Decisión final

Capítulo 2 Inducción

- 2.1 Bienvenida
- 2.2 Actividades
- 2.3 Contrato de trabajo

Capítulo 3 Capacitación y desarrollo

- 3.1 La importancia de la educación, la capacitación y el desarrollo
- 3.2 La filosofía de la capacitación y el desarrollo
- 3.3 Legislación y las normas
- 3.3 Proceso de capacitación

Capitulo 4 Propuesta general de capacitación

Conclusiones

Bibliografía

Introducción

El desempleo en jóvenes recién egresados de la universidad es un problema que nace desde la incertidumbre del alumno hacia su futuro laboral, pueden pasar días, meses, o incluso años para que el egresado pueda conseguir un empleo con las remuneraciones justas y con un sueldo digno.

La experiencia laboral es un factor importante que toman en cuenta las empresas, dependencias, industrias y organizaciones para el funcionamiento eficaz de las mismas, pues llevaría a un ahorro en cuestiones de tiempo y dinero en la capacitación del nuevo trabajador.

Debido al poco interés de algunas empresas en los jóvenes prospectos a un puesto de trabajo, que han pasado toda su vida estudiando y no trabajando, que llevan consigo un conocimiento más teórico que práctico. Analizaremos el término de la Capacitación y sus formas de aplicación dentro de la universidad y dentro de una empresa.

La capacitación tiene como objetivo principal fortalecer los conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias de los trabajadores para lograr mayores rendimientos, esta es la meta estratégica en todas las organizaciones, considerando a la capacitación como una inversión y no como un gasto.

Hay que tomar en cuenta que el enfoque es de formar al empleado hacia un desarrollo de capital humano y no de contratar personal a través del outsourcing laboral legalizado en la última reforma laboral. Y definido Ley federal del trabajo actual.

En esta investigación se recopilaron algunos antecedentes en México acerca de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores hasta la actualidad, con el fin de demostrar que actualmente se pueden desarrollar planes de capacitación, diferentes a la subcontratación laboral.

Algunas universidades cuentan con programas que impulsan y fomentan el empleo con el fin de orientar a sus alumnos que están a punto graduarse, pero no es del todo suficiente, porque se trata de una bolsa de trabajo; es por eso que llevamos a cabo una retroalimentación de los planes que siguen y fomentan algunas universidades, es especial la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Y para finalizar diseñaremos algunas propuestas de capacitación desde la universidad con el objetivo de ayudar a los alumnos a prepararse de una forma más específica en un puesto deseado, en convenio con algunas empresas que requieran ser fomentadoras de la capacitación y el desarrollo del personal.

Planteamiento del Problema

En México podemos encontrar que uno de los principales problemas de desempleo está ligado a la falta de oportunidad hacia los Jóvenes que se han dedicado la mayor parte de su vida a estudiar , y que han cursado con o sin interrupciones cada uno de los niveles de educación hasta llegar a concluir por lo menos una licenciatura.

Estos jóvenes se enfrentan a un nuevo panorama completamente desconocido para ellos; sería perfecto para ellos que así como pasas casi automáticamente de un nivel de estudios a otro, así mismo pasaras a laborar automáticamente, pero no es así.

Tampoco es correcto brindarle todas las facilidades con el fin de que se haga el mínimo esfuerzo por conseguirlo, pero evidentemente encontramos un factor muy importante al momento de que estos estudiantes quieren conseguir un empleo; La experiencia laboral.

La experiencia Laboral es un requisito que muchas empresas requieren al momento de lanzar una convocatoria para una vacante, algunas requieren más experiencia que otras, pero al final de cuentas en ocasiones los interesados en la vacante llegan a postularse con un título en la mano, cumpliendo el rango de edad, y cumpliendo con otros requisitos que la vacante solicita, pero sin la experiencia que requiere el puesto. Es decir, se cubre sólo con el perfil del puesto que se necesita cubrir.

Por esta razón muchas empresas deciden no darle seguimiento a estos jóvenes rechazar su interés que tenían al postularse a esas vacantes, lo que genera un más amplio panorama de desempleo, que los jóvenes terminen aceptando un trabajo mal pagado y siendo explotado laboralmente con tal de adquirir experiencia, o que simplemente decidan dejar de estudiar y enfocarse en acumular experiencia; con el argumento de que hoy en día vale más tener experiencia laboral que el tener un título o una carrera universitaria.

La empresa juega un papel muy importante al momento de seleccionar a un participante, pues solamente, y con buena razón, se centra en lo que será mejor para sus actividades e intereses; Como empresa, ¿Qué me conviene más?, un Joven con título universitario, pero sin experiencia, o un adulto con una larga trayectoria laboral, pero sin este reconocimiento escolar. Ni uno ni el otro, lo que nos conviene es un balance, de un joven con capacitación, o un adulto que este dispuesto a estudiar y obtener un título.

Un modelo interesante a plantear en este trabajo de investigación para resolver este problema, es la capacitación; la veremos como una de las posibles soluciones más factibles para ayudar a los jóvenes sin experiencia, pues estos requieren desarrollar distintas habilidades para adaptarse a las exigencias laborales que se les presentan en el mundo laboral.

Preguntas de Investigación

¿Debe una persona poner pausa a sus estudios y trabajar para adquirir experiencia laboral?

¿Es la capacitación la herramienta que necesitan los jóvenes para establecerse en un puesto en el mercado laboral?

¿La capacitación se debe llevar a cabo antes de salir de la universidad o cuando ya se esté compitiendo por un puesto?

Supuestos:

Si el egresado recibe capacitación hay desarrollo humano, y por tanto el egresado es un activo humano o capital humano para la empresa.

Si el egresado obtiene experiencia en otra empresa, se integra de manera inmediata a la empresa como capital humano. Ahorrando el tiempo y la inversión.

Si el egresado es contratado en la empresa por medio de una empresa proveedora o de outsourcing, para trabajar en una tercera empresa, éste es considerado un costo para la empresa, y no desarrollara habilidades ni experiencia. Y por tanto no será un activo para la misma.

JUSTIFICACION

El propósito de este trabajo de investigación es destacar primeramente el problema de desempleo por falta de experiencia laboral y observar cómo reacciona la empresa y el egresado ante esta problemática. Es muy importante revisar esas barreras a las cuales nos enfrentamos los jóvenes al salir de un mundo académico y pasar al mundo laboral.

Mi intención es dar propuestas con ayuda del desarrollo del tema de la capacitación y plan carrera, aplicándolos desde la formación académica hasta el momento de encontrar un primer empleo.

Es interesante conocer los dos puntos de opinión acerca de que conviene más a las empresas desde las perspectivas Título profesional contra la experiencia laboral, o bien conocer si existe la competencia entre Jóvenes con adultos con un trayecto más amplio.

Hace falta darle más oportunidad a estos jóvenes, confiar en sus habilidades, en sus conocimientos, en sus actitudes y aptitudes, confiar que la experiencia no se

adquiere si no pruebas de que es capaz la persona, que la empresa pueda ver como una ventaja competitiva el generarle valor a estos jóvenes y no ver solamente lo que pueden hacer hoy, si no lo que les generará más adelante.

OBJETIVO GENERAL

Analizar a la capacitación y plan de carrera como un factor de solución para el problema de desempleo por falta de experiencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las razones principales de desempleo que sufren los jóvenes.
- Describir la funcionalidad de la capacitación como medio útil para preparar a los jóvenes hacia un mercado laboral más competitivo.
- Analizar las oportunidades que el plan de carrera otorga.
- Considerar algunas propuestas viables para bajar estos índices de desempleo.

Marco teórico

CAPITULO 1

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1.1 Reclutamiento

Las empresas requieren al capital humano para poder funcionar de una manera correcta, y para ello es necesario lograr atraer a ese potencial humano, la tarea más importante al momento de reclutar a gente nueva, es lograr captar los talentos humanos y tratar de conservarlos dentro de la organización. (Arias Galicia et.al., 2000)

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. (Chiavenato, 2000)

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

1.1.1 Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás áreas de la Empresa. (Chiavenato, 2000)

El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- Resultados de las pruebas de selección
- Resultados de las evaluaciones de desempeño
- Resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento
- Exámenes de los análisis y descripciones de cargo
- Examen de los planes de carreras
- Verificación de las condiciones de ascenso y sustitución

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. (Chiavenato, 2000)

1.1.2 Reclutamiento Externo.

Las organizaciones pueden recurrir a varias fuentes para obtener a los mejores elementos, por ejemplo:

- Colocar avisos en las puertas de la empresa.
- Poner anuncios en el periódico o en revistas especializadas.
- Difundir la existencia de vacantes por medio del radio y la televisión.
- Acudir a instituciones educativas cuyos planes y programas de estudio preparen a personas especializadas en el puesto a cubrir.
- Asistir a grupos de intercambio con otras empresas.
- Dar a conocer la existencia de la vacante a los empleados e invitarlos a difundir este hecho entre sus parientes, amigos y conocidos.
- Las bolsas de trabajo de las cámaras industriales o comerciales, escuelas y universidades, iglesias y otras asociaciones, construyen otra fuente de reclutamiento.
- Existen despachos especializados en localizar a candidatos potencialmente interesantes para la empresa. Se denominan “Cazadores de cabezas” o “head-hunters”. Mediante una cuota, se dedican a encontrar personas, en otras empresas, cuya trayectoria laboral pueda aportar aspectos importantes a la empresa. Generalmente se utilizan a nivel directivo.
- Man Power...

Banco de candidatos. Con el advenimiento de la tecnología moderna, han surgido empresas especializadas en formar bancos de datos de candidatos. Los reclutan y colocan sus datos en un sistema computarizado. Las empresas, con el pago de una cuota, pueden enlazarse telefónicamente mediante un modem con ese banco de datos y buscar a los candidatos en su propia computadora. (Arias Galicia et.al., 2000)

1.2 Principios de Selección del personal

Escoger de entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia del personal.

Es de suma importancia poner énfasis en tres principios de selección del personal fundamentales:

1.2.1 Colocación

Es común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solo un puesto o trabajo en particular. Sin embargo, parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar el capital humano dentro de la organización, en beneficio también de los candidatos. Por tanto, si un aspirante no posee los requerimientos necesarios para un determinado puesto, es trascendente saber si su perfil puede corresponder a otro puesto o trabajo dentro de la empresa. (Arias Galicia et.al., 2000)

1.2.2 Orientación

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en la región o el país. Entonces, en caso de no ser posible aceptar un candidato es responsabilidad social del seleccionador orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto con otras empresas, como se indicó en el punto sobre fuentes de reclutamiento); así como la necesidad del seleccionador de devenir en un experto en mercados de trabajo, hacia el incremento de sus competencias mediante la escolaridad, o hacia la solución de problemas de salud. (Arias Galicia et.al., 2000)

Si los candidatos han proporcionado su tiempo y su esfuerzo a la empresa u organización durante el proceso de selección, esta última lo menos que puede hacer es corresponderle, proporcionándole esta orientación.

Sin embargo, a menudo, si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le miente y se le dice que su solicitud será estudiada, prometiendo un aviso

posterior sobre el resultado. La razón principal parece ser que en caso de declarar abiertamente el rechazo al candidato, este desea saber los fundamentos de esta decisión, cuestionando y poniendo en duda el trabajo del seleccionador, cosa que a estos últimos les molesta, por lo tanto tiene que ser una habilidad del seleccionador realizar adecuadamente esta orientación, sin menoscabar los principios éticos.

1.2.3 Ética Profesional

En la práctica diaria parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cabal cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo.

Es imprescindible insistir en un aspecto trascendente: el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato y de la empresa. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto o trabajo para el cual no tiene habilidades, o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, esta circunstancia puede convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y por tanto puede minarse su salud mental, así como la de su familia, sus superiores, sus compañeros de trabajo y así sucesivamente. (Arias Galicia et.al., 2000)

1.3 Instrumentos de evaluación

También son denominados como “predictores”, y son herramientas que se emplean como ayuda para mantener una alta probabilidad de éxito en el proceso de selección.

1.3.1 Solicitud

Es un formato en el cual se piden diversos datos demográficos: nombre, domicilio, teléfono, escolaridad, empleos anteriores, etc. Existen formatos estándar vendidos en papelerías. (Arias Galicia et.al., 2000)

1.3.2 Curriculum vitae (camino o carrera de la vida)

En muchos casos, sobre todo en trabajos directivos o profesionales, se pide a los solicitantes la presencia de su curriculum.

Es un documento en el cual, además de los datos de rigor en una solicitud, comúnmente se incluyen otros aspectos de trascendencia: responsabilidades y logros principales en los puestos ocupados, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del propio puesto y de inmediato superior, etc.

Al preparar el curriculum es necesario aportar la mayor cantidad de información pertinente para dar una imagen completa de las propias experiencias, destrezas y logros. Desde luego, no se trata de escribir una autobiografía en varios volúmenes; pero tampoco de mostrarse demasiado lacónico. Entre más sincera sea la descripción de uno mismo, existen mayores probabilidades de establecer una congruencia adecuada con la empresa y el trabajo. (Arias Galicia et.al., 2000)

En términos generales, el curriculum comprende los siguientes elementos incluidos aquí:

- Nombre
- Domicilio, teléfono y correo electrónico
- Registro Federal de contribuyentes
- Fecha y lugar de nacimiento
- Sexo
- Estado Civil
- Servicio militar, en su caso
- Estudios formales
- Cursos cortos tomados
- Idiomas y grado de eficiencia en ellos: lectura, conversación, redacción
- Trabajos (iniciando con el más antiguo:
 - Empresa u organización
 - Fecha de ingreso y de salida
 - Puesto y jerarquía organizacional
 - Remuneración al ingresar y al salir
 - Principales responsables en cada puesto
 - Logros principales
 - Limitaciones principales
 - Número y tipo de colaboradores
 - Razones de salida
- Tipo de trabajo deseado: responsabilidades, retos, expectativas
- Referencias personales
- Estado civil y composición familiar
- Premios o distinciones obtenidas, tanto en el trabajo como en la escuela o la vida cívica.
- Asociaciones o clubes a los cuales pertenece
- Pasatiempos favoritos

1.3.3 Entrevista

Es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones. En la administración del capital humano se encuentran

con mayor frecuencia la de selección, ajuste, confrontación, resolución de problemas, despido, etcétera.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizara y su duración. (Arias Galicia et.al., 2000)

1.3.3.1 Entrevista inicial o preliminar

Esta entrevista pretende detectar de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo; por ejemplo: conocimientos, experiencia, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, con objeto de descartar a aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimiento del puesto a cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario , la remuneración ofrecida, las prestaciones a fin de que cada candidato decida si le interesa seguir adelante con el proceso. (Arias Galicia et.al., 2000)

1.3.3.2 Entrevista Técnica

Continuamente el especialista en selección está entrenado para realizar entrevistas iniciales y profundas, no obstante para la evaluación técnica se hace necesaria una entrevista con el responsable del área en la cual se localiza la vacante. De reunir el candidato los conocimientos y experiencia requeridos, de acuerdo con el área solicitante, se continúa con el proceso de selección. (Arias Galicia et.al., 2000)

1.3.3.3 Entrevista de selección

El entrevistador requiere capacitación y supervisión adecuada, así como autocrítica, a fin de valorar los éxitos y las limitaciones en la realización de las mismas.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en el cual se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse dependiendo de las reacciones, se pretende conocer sobre el entrevistado.

Una actitud informal, práctica, relajada; facilita la actitud positiva del solicitante, en tanto una actitud agresiva, formal, reservada; puede ser deseable en otras circunstancias, lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando. (Arias Galicia et.al., 2000)

1.3.3.4 Fases de la entrevista.

- a) Rapport

Este término significa concordancia, simpatía: es una etapa de la entrevista cuyo propósito es: disminuir las tensiones del solicitante, y aunque en sentido estricto el rapport se debe reiniciar durante toda la entrevista, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato e interés en escucharle, por el contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etcétera. El propósito del rapport, en otras palabras es: romper el hielo, frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en terreno verbal, sino más bien mediante comportamientos, mostrando cordialidad y aceptación en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a quien no se conoce. (Arias Galicia et.al., 2000)

b) Cima

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente, mediante ella van a explorarse las áreas mencionadas antes de manera general, las cuales sirven también para la elaboración de la solicitud. Se explora su historia laboral, su historia escolar historia, tiempo libre, proyectos a corto y largo plazo, se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo. (Arias Galicia et.al., 2000)

c) Cierre

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para hacer las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista, y finalmente se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. (Arias Galicia et.al., 2000)

1.3.4 Test

En México la aplicación de Test se inició pocos años después que en Europa y Estados Unidos. Diversas personas se dedicaron a aplicar varios tipos de pruebas.

En últimas fechas, inclusive, se han conjuntado los test y el cómputo electrónico, dando lugar a sistemas que aplican, evalúan e interpretan estas herramientas de los psicólogos.

A continuación mencionaremos algunos tipos de test:

a) Inventarios de personalidad

Parece ser que el éxito en el trabajo depende en parte de las habilidades y actitudes pero, fundamentalmente de la personalidad del individuo, es decir, del conjunto de comportamientos típicos y relativamente estables, resultantes de su manera de percibir al mundo. Así mismo como se creó el concepto de cociente intelectual, para denotar el grado de inteligencia en una persona, últimamente se está hablando el cociente emocional.

Algunos de los más populares son: inventario multifásico de la personalidad de Minnesota, el Gordon, la Configuración Psicológica Individual; Todos ellos fueron

creados para diagnóstico de problemas de la personalidad, con frecuencia en los resultados se emplean términos fuera del alcance de los ejecutivos, por su interpretación cabal requiere entrenamiento profesional especializado.

b) Técnicas proyectivas

Estas técnicas pueden ser de mucha valía en el campo del diagnóstico de la patología psicológica, su empleo en las empresas y organizaciones resulta al igual que las anteriores muy discutible, pues fueron creadas para propósitos ajenos al del interés en el campo de la psicología del trabajo. Otra gran rama de estas técnicas está constituida por las frases incompletas, en las cuales se inicia una oración y el aspirante debe terminarla.

c) Test de habilidades y competencias

En este campo se presenta una amplia variedad de necesidades e instrumentos: comprensión y habilidad mecánica, detección de errores, etcétera. Cada instrumento deberá estar ligado a las competencias requeridas en el trabajo, sea de oficina, de producción, de servicio, etcétera. No es suficiente diseñar una serie de preguntas al respecto, es preciso someter cada instrumento a una serie de controles de calidad.

1.3.5 *Prueba practica*

Cuando se trata de puestos técnicos o especializados es frecuente solicitar al candidato una demostración de sus competencias. En este caso, se prepara una muestra de tarea específica para su resolución. Por ejemplo, a un auxiliar de oficina puede demandársele la captura de datos en un paquete computarizado. Desde luego, la muestra de la tarea debe ser lo más cercana posible a las que deben efectuarse en la vacante a cubrir. (Arias Galicia et.al.2000)

1.3.6 *Análisis Socioeconómico*

En muchas ocasiones, se hace indispensable conocer un tanto más los estilos de vida de los aspirantes. Por tanto, una persona especializada efectúa una visita al domicilio del solicitante con la finalidad de observar de manera directa algunos aspectos de su entorno familiar y social: integración familiar, correspondencia entre los ingresos familiares y los bienes poseídos, estilo de vida, etc.

Igualmente se acostumbra verificar las referencias de empleos anteriores. En algunos casos puede indagarse también en historiales crediticios y las referencias bancarias. Todo esto tiene como finalidad corroborar la información antes mencionada por los participantes en la entrevista. (Arias Galicia et.al., 2000)

1.3.7 *Examen Medico*

El estado de salud de los aspirantes reviste una importancia capital pues puede influir significativamente tanto en la productividad como en los índices de

ausentismo, para no mencionar lo más importante: la salud de los demás miembros de la empresa u organización. Otro aspecto importante estriba también en la protección al mismo candidato: no asignarle un trabajo que pueda resultar riesgoso en extremo para sus condiciones.

El examen médico de admisión corre a cargo de la empresa y deberá ser efectuado por un profesional especializado en medicina del trabajo y con conocimientos suficientes de los diversos tipos de trabajo efectuados en la empresa u organización, a fin de determinar la congruencia entre los requerimientos de los ,mismos y el estado corporal de cada candidato.

El examen médico implica un interrogatorio y una exploración física minuciosa, además de los exámenes de laboratorio pertinentes. Los resultados son confidenciales. En dado caso, los resultados deben hacerse saber al aspirante para orientarlo sobre algún tratamiento indicado. (Arias Galicia et.al., 2000)

1.3.8 Cartas de recomendación

En términos generales, estos documentos se expiden siempre con palabras encomiosas. Las personas las solicitan a quienes saben que se expresaran en dichas modalidades sobre ellos. Por otro lado, es frecuente una práctica: si una persona resulta indeseable en una empresa, en vez de despedirla se le solicita su renuncia a cambio de una carta de recomendación.

1.4 Decisión Final

Una vez en posesión de toda la información proveniente de los predictores, debe arribarse al punto culminante, ¿es conveniente contratar o ascender a esa persona o candidato?, así después del proceso de selección, se sobreponen los resultados del candidato con el perfil de competencias, a manera de establecer las congruencias y deficiencias.

Desde luego, es casi imposible un enlace perfecto entre los requerimientos del trabajo y las competencias con características del candidato. Por tanto, deberá contratarse aquella persona más cercana, tomando en consideración sus aspectos escolares, socioeconómicos, etcétera. Por tanto, también es necesario diseñar un plan de capacitación y desarrollo.

En caso positivo, se presentan varias preguntas ¿Cuál será el programa de inducción al nuevo trabajo o a la empresa?, ¿Cómo se efectuará su integración al equipo de trabajo?, ¿Cómo se llevará a cabo la integración con su superior y sus colaboradores?, ¿Cuál será su programa de capacitación y desarrollo? (Arias Galicia et.al., 2000)

CAPITULO 2

INDUCCIÓN

Cuando se seleccione contratar a uno de los aspirantes a ingresar a la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a ella.

El nuevo trabajador se encontrará de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres de daños para el; en suma, está ingresando a una nueva cultura. La propia organización debe preocuparse por informar al respecto actuó los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al trabajo, pareciere, al equipo de trabajo y a la organización en General. (Heredia Espinoza et.al., 2000)

Es pues necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, cuyos aspectos sobresalientes se exponen en este capítulo.

2.1 Bienvenida

No es posible determinar cuándo se inicia y en donde termina la introducción del personal de nuevo ingreso, de hecho ésta principia del momento en que la persona es recibida para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir. Normalmente puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplicar con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo. Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria.

Es por eso que independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inicia por vez primera en las actividades en una organización, los individuos exacerbaban su necesidad de apoyo, seguridad y la aceptación; y de tal suerte que las actividades realizadas deben estar matizadas por una actitud cordial. (Heredia Espinoza et.al., 2000)

La magnitud y formalidad de plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realicen conde, sin embargo la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, las políticas de personal, las condiciones de contratación, el plan de beneficios para el empleado, los días de descanso que tiene la organización, el trabajo desempeñado, la forma de pago. Todos estos aspectos y otros más se encuentran contenidos en el manual de bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

Es importante hacer notar que en México el artículo 425 de la ley federal del trabajo ordena que se entregue a cada trabajador una copia del reglamento interior de trabajo. (Heredia Espinoza et.al., 2000)

2.2 Actividades

1. La reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación por el primer día de trabajo.

2. Información explicación amplia sobre contenidos del manual de bienvenida, que puede contener apartados como los siguientes:

- i. Historia de la organización.
- ii. Su visión, su misión y sus objetivos.
- iii. El perfil de alto desempeño relativo al trabajo.
- iv. Horarios, días de pago, etc.
- v. Artículos que produce o servicios que presta.
- vi. Estructura de la organización, localizando el puesto o los trabajos en cuestión.
- vii. Políticas de personal.
- viii. Prestaciones y beneficios.
- ix. Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- x. Reglamento interior de trabajo.
- xi. Pequeño plano de las instalaciones.
- xii. Información General que pueda ser importante para el nuevo empleado.
- xiii. Medidas de emergencia: incendio, temblor, etc.

Y se pueden presentar otras actividades más adelante:

a) evaluación mediante cuestionario elaborado para investigar información que el personal pudo retener en la sesión recibida.

b) visita a la planta por las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.

c) presentación ante los representantes sindicales, en su caso.

d) presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquellos de otros departamentos con quienes tendrá contacto o relaciones.

e) información otorgada por el gerente de área, jefe de departamento o sección, supervisor de área o coordinador del equipo de trabajo auto dirigido.

f) presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.

g) información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplíen lo visto en la sesión de bienvenida.

h) llenado del listado de verificación.

i) entrevista de ajuste, efectuada generalmente por el jefe de sección o departamento al que pertenece y a la vez por el encargado de la gerencia de personal, con la finalidad de conocer si los procesos de selección e integración han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones.

2.3 Contrato de trabajo

La relación de trabajo se establece formalmente por medio del contrato de trabajo, cumpliéndose así lo dispuesto en la legislación vigente. Este contrato de trabajo permite determinar las responsabilidades y derechos tanto de los trabajadores como de la organización. (Heredia Espinoza et.al., 2000)

2.3.1 Elementos del contrato de trabajo

En todos los contratos existen tres elementos esenciales sin los cuales no sería válido: consentimiento, objeto y causa.

Las características de estos elementos distinguen el contrato de trabajo de otros contratos.

Consentimiento: Manifestación de la voluntad de las partes de celebrar un acuerdo o contrato. Es nulo el consentimiento prestado con violencia, intimidación o dolo (conseguido mediante engaño o fraude), o si lo prestan personas sin la capacidad legal para darlo (menores de edad, personas con discapacidades mentales...). El consentimiento puede ser expreso (verbal o por escrito) o tácito.

Objeto: Es el trabajo prestado en ciertas condiciones (personal, voluntario, por cuenta ajena y dependiente) a cambio de un salario. El objeto ha de ser posible, lícito y determinado.

Causa: La razón por la cual se concierta el contrato. En el de trabajo consiste en la voluntad de intercambiar trabajo por salario. La causa debe ser lícita y cierta.

2.3.2 Afiliación a las instituciones de seguridad social

Es necesario que junto con el contrato de trabajo, el nuevo miembro firme su hoja de registro de incorporación a las instituciones respectivas. (Heredia Espinoza et.al., 2000)

CAPITULO 3

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

3. 1 La importancia de la educación, la capacitación y el desarrollo

Pese a todos los esfuerzos realizados por un país para elevar los niveles escolares de su población, será indispensable un afán intenso en este sentido por parte de las empresas y organizaciones de todo tipo.

El desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos y servicios, la transformación constante de la propia empresa y así sucesivamente, implica la necesidad de difundir tales cambios.

Ya se mencionó que uno de los requerimientos de los profesionistas y de las empresas y organizaciones es el del aprendizaje continuo. Igualmente, se anotó la necesidad de todas las organizaciones de generar, registrar y difundir conocimiento. Estamos en la era de la información, quien la posea tendrá también Poder y posibilidad de sobrevivir.

La educación es un proceso permanente que consiste en dar plena vigencia a las facultades humanas. Si se trata de un proceso planeado y efectuado en las aulas, se habla de educación formal, mientras las reflexiones, experiencias, ideas, valores, etc. Adquiridas en el trabajo, la calle, la familia, se conjugan en la denominada educación informal. (Arias Galicia et. al., 2000)

El proceso para proporcionar competencias para un trabajo, se denomina capacitación. En cambio, el proceso para acentuar o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo y otras facetas de la personalidad, se denomina desarrollo.

Lograr el aprendizaje humano y el de la empresa requiere una planeación y preparación cuidadosas de los pasos a dar, y el camino está preñado de dificultades: retos que ponen a prueba la inventiva, creatividad, dedicación y carácter; retos que sólo pueden ser superados por personas con la firmeza, la entereza y el profesionalismo necesarios. (Arias Galicia et. al., 2000)

3.2 La filosofía de la capacitación y el desarrollo

Es preciso formular, en conjunción con la dirección General, la emisión de esta función. Sobra mencionar que esta misión deberá estar en concordancia con la misión de la empresa u organización.

Un análisis indispensable se refiere a las conexiones entre ambas y a la clarificación de la manera en que la primera ayuda a la segunda. Desde luego, otro elemento trascendente estriba en el conocimiento de la cultura organizacional.

Un segundo paso consiste en difundir dicha misión, la prueba suprema radica en actuar de conformidad con ella en forma cotidiana. En términos generales, en las empresas a menudo se encuentran dos tipos de filosofía: A) proporcionar cursos O B) seguir el proceso delineado más adelante. (Arias Galicia et. al., 2000)

Otro punto importante radica en la especificación de los valores del área o función de capacitación. Los valores, elemento vital de la filosofía, constituyen aquellos

principios de comportamiento declarados y seguidos por la persona, aun cuando puedan causarles incomodidades o inconveniencias.

Nuevamente los valores del área de capacitación deben ir en unión con los de toda la empresa. Dos valores trascendentes dentro de esta función son, la competitividad y la colaboración.

Como se mencionó antes, la misión y los valores de la organización debe a formar parte de la inducción de todo aquel personal de la empresa u organización y por lo tanto, pueden incluirse de los planes generales de capacitación y desarrollo. (Arias Galicia et. al., 2000)

3.3 Legislación y las normas

Es importante mencionar el análisis de la legislación y los ordenamientos respecto de la capacitación, es vital mencionar los aquí, porque deberían formar parte de la capacitación de los capacitadores, así como de la legislación laboral vigente. (Arias Galicia et.al., 2000)

En México, los artículos 153a y subsiguientes de la ley federal del trabajo se refieren a la capacitación. En Colombia, la ley 50, de 1990, incluye los mandamientos respectivos.

“Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al párrafo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación o adiestramiento a que se refiere este artículo y demás relativos, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo

que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.”

Si bien, no tiene carácter obligatorio para las empresas y organizaciones, la certificación mediante el ISO-9000 y sus derivados implica una serie de lineamientos importantes a seguir si una empresa u organización está interesada en conseguir dicha certificación internacional de calidad. (Arias Galicia et. al., 2000)

3.4 Proceso de capacitación

El proceso de capacitación es como un collar de perlas: si se revienta el hilo que las conjunta, los elementos constitutivos pierden su arquitectura y se dispersan. También es un sistema: los cambios experimentados en una de las partes integrantes mostrará repercusiones en todas las demás. (Arias Galicia et. al., 2000)

Aunque enseguida se describen, en términos generales, las diversas etapas del proceso, tenga en mente que la diferenciación entre los diversos ingredientes es más un subterfugio explicativo que una realidad.

Es pertinente aclarar también que los pasos enunciados no siempre tienen una misma secuencia rígida, en algunas circunstancias alguno puede cambiar su posición en el proceso, además de que en otros casos algunas etapas pueden y deben efectuarse al unísono.

En términos generales el proceso constituye un ejemplo del sistema de diagnóstico, de intervención y evaluación, de un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial, para resolverlo mediante la manipulación de las posibles causas y, por último, para determinar si la dificultad se solventó y se ocurrió gracias a las actividades emprendidas. (Arias Galicia et. al., 2000)

3.4.1 Situación deseada y situación real

Aquí la interrogante básica es: ¿que se desea o es necesario cambiar? Elevar la calidad de la vida, incrementar la productividad, disminuir el desperdicio, propiciar ciertos comportamientos, bajar los costos o los índices de accidentes, adquirir mayores competencias en las funciones productivas, entre otras posibilidades, se convierten en blancos hacia los cuales dirigir la mira. Es indispensable apreciar o medir objetivamente el estado real de estos aspectos, para lo cual se emplean diversos indicadores, instrumentos y procedimientos.

La estimación de la situación real se obtiene de dos fuentes principales: el perfil del candidato, en el caso de la selección del personal y de la evaluación del desempeño, si las personas ya están laborando en la empresa. Para poder determinar la situación actual o real en la cual nos encontramos, es preciso establecer también la situación a la cual se aspira, o si se prefiere emplear otro término, las metas a lograr, las cuales, inútil resulta mencionarlo, deben estar expresadas también en forma

cuantificable o clasificable o ambas. La situación deseada puede verse como el perfil de alto desempeño, que contribuirá a la competitividad. (Arias Galicia et. al., 2000)

La diferencia entre la situación ideal y la actual, se denomina de una necesidad. Pueda darse también de deficiencia. En la medida en la cual exista proximidad entre ambas situaciones, se incrementará la calidad de la situación actual. Entonces, la calidad se entiende aquí, y grado de aproximación de la situación real o actual con la deseada.

Con mucha frecuencia se confunde dar cursos con capacitar, lo cual no es necesariamente lo mismo: en una organización pueden darse mil o cursos sin incrementar las competencias de las personas.

Volviendo a la detección de necesidades, es preciso señalar que existe en ocasiones en las cuales la necesidad de capacitación es evidente y no se requiere efectuar los pasos previos:

Cambios en la tecnología. Por ejemplo, Lara Rivero (1998) analizar la forma en la cual la tecnología tuvo repercusiones en la formación en dos empresas fabricantes de televisores a color en la ciudad fronteriza de Tijuana México. (Arias Galicia et. al., 2000)

- Cambios en los procedimientos.
- Ascensos o movimientos laterales del personal.
- Contratación de nuevos miembros de la empresa u organización.
- Adquisición de nuevas habilidades para desempeñar otros puestos en caso necesario.
- Cambio de cultura organizacional.

En los casos en listados resulta impredecible la formación para las personas involucradas, desde un principio se conoce la existencia de una necesidad de capacitación.

3.4.2 Análisis de opciones

El paso siguiente es el examen de soluciones aplicables lo cual debe incluir las consecuencias dables de cada alternativa así como sus costos en dinero, esfuerzo, tiempo, etc. Esta etapa constituye la búsqueda de posibles factores causales para lograr un cambio en la situación real. Desde luego, una de las alternativas factibles es la capacitación pero pueden existir otras: estructura, remuneración, tecnología, falta de habilidades o de motivación de las personas, etc. Comúnmente se dice que pueden existir tres posibilidades por las cuales la persona no actúa conforme a lo esperado: no puede, no sabe, no quiere. (Arias Galicia et. al., 2000)

En este punto es imprescindible emplear un enfoque sistémico para visualizar la organización, sobre todo en la exploración de consecuencias indeseables. Un

equipo interdisciplinario constituye un recurso inapreciable para esta labor. En la pesquisa para listar las diversas opciones es importante recurrir también a las revistas técnicas así como la experiencia de otras personas para enriquecer las perspectivas, más no para tomar como dogma lo recabado.

Las diversas teorías es decir, el conjunto de conceptos, hechos y leyes, son imprescindibles auxiliares para responder a las necesidades.

Así, el análisis de los posibles factores causales de cambio deseado en la situación actual es absolutamente indispensable antes de enfrascarse en la capacitación si es que van hacerse las cosas de acuerdo con un pensamiento racional y si se desea incrementar la productividad y la competitividad. (Arias Galicia et. al., 2000)

3.4.3 Establecimiento de misiones de aprendizaje

Si se especifica que la capacitación es una alternativa con probabilidades de éxito; es decir, si ya se determinaron las necesidades de capacitación, el siguiente paso a dar es la determinación de emisiones de aprendizaje en las diferentes esferas del trabajo. Si la carencia de capacitación parece no sea que la responsable de la situación actual, la solución debe buscarse en otra parte.

En el proceso de capacitación y desarrollo, las misiones aprendizaje, que se desprenden inmediatamente de las competencias (o sea, los comportamientos observables especificados en cada puesto tipo o trabajo).

Una ventaja de esta catalogación es propiciar acciones adecuadas para resolver el problema. En muchos casos, por ejemplo, se requiere de elevar la motivación de las personas o integrar grupos de trabajo; para ello se decide a darles un seminario de elementos conceptuales explicando las teorías de la motivación y de los grupos pequeños, en vez de diseñar reuniones con actividades propias para la finalidad perseguida. (Arias Galicia et. al., 2000)

La ventaja de contar con misiones de aprendizaje para la capacitación radica en la posibilidad de poder evaluar éste. Se convierten así en competencias por lograr mediante la capacitación o la educación. Una ventaja radica en el conocimiento, por parte de capacitandos y capacitadores, de los comportamientos esperados al finalizar el proceso y de la relación de éste con el perfil de alto desempeño. (Arias Galicia et. al., 2000)

Además dichas misiones facilita la elaboración de los programas de capacitación en forma congruente con los principios de la educación.

3.4.4 Proyecto de programa

Con base en las misiones de aprendizaje que se redactaron en la etapa anterior sólo en forma General, se elabora un primer proyecto del contenido del curso. Se especificará los temas y las misiones de aprendizaje particulares de cada uno. Un aspecto es trascendente aquí: a partir de las competencias requeridas en

cada puesto tipo o trabajo, es preciso de los y las habilidades, los conocimientos y los valores necesarios para desempeñar con calidad las operaciones o funciones necesarias en el trabajo. (Arias Galicia et. al., 2000)

En gran medida, dichos elementos habilidades, conocimientos y valores, así como la complejidad de los mismos dentro de cada esfera, constituirán el contenido de la capacitación. Si se trata de los estilos de personalidad adecuados al trabajo, entonces estaremos ante un evento de desarrollo.

3.4.5 Estimación de recursos

Tomando como punto de partida el proyecto de inciso previo, se realiza una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación. Entre ellos se cuentan: presupuesto, instalaciones, materiales, aparatos, etc... Las finalidades de este paso son dobles:

A) fijar un presupuesto para el evento de capacitación, a fin de planear y evaluar más adecuadamente.

B) propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad para recuperar el monto de la capacitación. (Arias Galicia et. al., 2000)

3.4.6 Determinación del punto de equilibrio

Recordemos el concepto de punto de equilibrio: es aquella situación en la cual los beneficios son iguales a los costos O, si se prefiere, es la situación en la cual no se pierde ni se gana. La importancia radica en establecer, como un subproducto del proceso, el incremento necesario en la productividad para cubrir los costos de la capacitación. En otras palabras, ¿En cuánto tiempo es necesario cambiar la situación actual para recuperar el desembolso en capacitación?

Aquí debe tomarse una decisión: ¿debo o no invertir en capacitación? No obstante, la respuesta está relacionada con la estimación de la mejoría requerida en la situación actual. Por tanto, conociendo este aumento podemos estimar si es posible o no en las circunstancias dadas. Si la decisión es afirmativa, entonces tenemos automáticamente una meta mínima para lograr. Se obtiene también un presupuesto financiero de costos. (Arias Galicia et. al., 2000)

En caso contrario, decidimos permanecer con la falla con base en un análisis racional y conociendo que no es posible alcanzar el cambio o que lograrlo resulta más costoso en relación al posible beneficio.

3.4.7 Elaboración de programas y materiales

Conocidas las misiones de aprendizaje general y tomando la decisión de continuar adelante, con base en el inicio anterior, se diseñan los programas respectivos. Aspectos sobresalientes para tener en consideración son:

- La esfera del trabajo al cual están dirigidos en la categoría dentro de la misma.
- Los antecedentes de los capacitandos: diagnóstico de su situación actual, conocimientos previos, nivel escolar que poseen, etc.
- El tiempo y la época disponibles.
- Estrategia educativa adecuada al personal a capacitar.
- Principios de la educación de adultos.
- Requerimientos organizacionales Y legales.

3.4.8 Diseño de procedimientos para determinar la causación

La capacitación puede ser un medio para resolver problemas. Ahora bien, a fin de utilizar mejor los recursos de la empresa u organización, es necesario determinar, después de efectuadas las acciones de capacitación, dos aspectos importantes:

a) ¿se dio el cambio requerido? Es decir, ¿se resolvió el problema?

b) en caso de que se haya dado el cambio, ¿se debió a la capacitación? Dicho de otra manera, ¿la acción de capacitación constituye el factor causal de cambio?

Evidentemente, si la respuesta es negativa, se aprovecharán mejor los recursos olvidándose de la capacitación y dirigiendo la atención a los que parecen ser los verdaderos determinantes de haber cerrado la brecha entre situación deseada y situación real. (Arias Galicia et. al., 2000)

Se insiste en que la metodología para determinar la causación debe ser planeada adecuadamente, por lo que antes de iniciar las actividades de capacitación es preciso haber diseñado los procedimientos a seguir al respecto. Por ello esta etapa se coloca a estas alturas del proceso, si bien puede darse en forma paralela al paso anterior. Lo verdaderamente importante es tener en mente la adjudicación de cambio a la capacitación. En caso de no planearse correctamente o de pasar por alto esta etapa, no estaremos en posibilidad de evaluar los resultados. (Arias Galicia et. al., 2000)

Debemos pensar en la evaluación de los resultados antes de la consumación de los hechos.

3.4.9 Selección de candidatos para el proceso

En México, la legislación ordena que se establezcan en los planes de capacitación el método para seleccionar a las personas a quienes impartirá. Sin embargo, esta selección, desde un punto de vista eminentemente práctico, presenta varias connotaciones importantes. Por un lado, este punto está ligado estrechamente a la determinación de la causación. Si se escoge personas que no sean comparables con otras a quienes no se han dado capacitación, se entorpece la adjudicación de cambio al influjo de esta formación de las personas. Por otro lado,

la capacitación a unos y no a otros puede herir susceptibilidades que acarreen otros efectos indeseables. (Arias Galicia et. al., 2000)

Así pues, la planeación cuidadosa y la ponderación de las posibles consecuencias de los diversos métodos de selección revisten una enorme trascendencia. Es preciso aclarar que al hablar de selección de candidatos debe entenderse restringida a los que necesitan la capacitación.

3.4.10 Evaluación

En el proceso administrativo tradicional, después de la acción llega la etapa de control, que se ha reducido a verificar si se lograron o no las misiones marcadas, es decir, si se resolvió el problema detectado.

Esta etapa de evaluación debe darse, en realidad, después de las acciones; pero se planea con anterioridad. Es la etapa de la evaluación completa de la capacitación, es la hora de la verdad.

Un ejemplo de evaluación está dado por Mertens y Wilde (1995), como parte de un estudio efectuado en seis países de América latina, en el cual se compara a un grupo de 31 empresas dinámicas con otro grupo de 55 empresas menos dinámicas. Encontraron un porcentaje significativamente superior (74%) de trabajadores capacitados en las primeras, comparadas con las segundas (57%) de trabajadores. Este dato resultó cierto también para los supervisores: 77% y 58%, respectivamente. Los sindicalistas participantes en la investigación señalaron una mayor diversidad de temas en las primeras empresas, en comparación con las segundas, en donde se prestó atención sólo a los aspectos estrictamente apegados a los contenidos técnicos del puesto de trabajo. (Arias Galicia et. al., 2000)

Puede hablarse de una asociación entre la productividad y el dinamismo o la productividad de las empresas, por una parte, y la capacitación, por otra. No pueden establecerse relaciones causales en el sentido de que la capacitación propicia la productividad pues pudiera ser cierta la relación inversa: como las empresas son productivas pueden dedicar más recursos a la capacitación. Investigaciones más detenidas deberán intentar resolver este interrogante.

Un aspecto fundamental aquí radica en la fijación de metas más ambiciosas una vez lograda la situación deseada. Se dará, así, pábulo a la mejoría constante, uno de los aspectos trascendentes de la competitividad. (Arias Galicia et. al., 2000)

CAPITULO 4

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

Este proyecto de investigación teórico nos lleva a pensar en diferentes estrategias para implementar en las universidades, en las empresas y organizaciones que deseen aprovechar las herramientas que diversos autores nos proporcionan para llevar a cabo un plan de capacitación y adiestramiento correcto a los nuevos integrantes de sus organizaciones.

Existen diferentes libros y autores que muestran cómo llevar correctamente un plan de capacitación, pero cada uno de ellos se tiene que adaptar a las necesidades laborales de cada organización, es por ello que en este capítulo observaremos una sencilla pero eficiente propuesta de capacitación que relaciona a una Universidad con la empresa para la orientación y adiestramiento de los jóvenes que están por egresar de la universidad o que ya egresaron, obteniendo así una mayor posibilidad de ser aceptados en una empresa, llevando las herramientas necesarias y los conocimientos óptimos para competir por un puesto.

Convenios conforme a Vacantes

Uno de los factores más visibles sobre el desempleo en México, son la falta de oportunidades a los jóvenes recién egresados por falta de experiencia.

Las empresas que tengan vacantes disponibles podrán llegar a un convenio con la UAM para acercarse a dar una capacitación para poder reclutar a alumnos próximos a titularse con base a las vacantes que tengan disponibles.

Ejemplo: La empresa Patito S.A de C.V Solicita

Licenciado en Administración o próximo a titularse para el

Vacante: Auxiliar del departamento de R.H

La empresa Ofrece:

- Sueldo competitivo
- Prestaciones de Ley
- Plan de Carrera; Oportunidad de concluir la carrera Universitaria y postularse para un mejor puesto y mejor Sueldo

Requisitos por parte de la Universidad:

1. Alumnos de Licenciatura en Administración
2. 80 % de créditos cubiertos
3. Servicio Social concluido

4. Capacitación de 6 horas en un periodo de dos semanas

Una vez establecidos los requisitos y postulados, los alumnos que cumplan con ello, podrán inscribirse a esta capacitación, en donde personal de la Empresa “el patito” acudirá a la Universidad a impartir la capacitación con base a las actividades de la empresa, las actividades del puesto, etc.

Al final de la capacitación y de ciertos exámenes psicológicos, psicométricos, socioeconómicos o que la empresa decida implementar, la empresa podrá seleccionar a uno o más participantes para cubrir esa o alguna otra vacante.

En pocas palabras es llevar el proceso de reclutamiento a un mercado en donde el universitario está a punto de adentrarse al mercado laboral.

Beneficios para la Empresa:

- Dar a conocer en un mercado más amplio sus vacantes
- Encontrará más candidatos con un título universitario o próximo.
- En su mayoría son Jóvenes con ganas de superarse laboralmente.
- Al llevar a cabo la capacitación, la persona o personas que sean seleccionadas ya tendrán una idea más amplia de las actividades a desarrollar en el puesto y en la empresa

Beneficios para la Universidad:

- Tendrá otra forma de ayudar y orientar a los alumnos a obtener empleo.
- Reconocimiento, esta propuesta hará que más Jóvenes y personas quieran estudiar ahí, debido no solo a su plan de estudios, si no las oportunidades de empleo que genera.
- Aumentar sus índices de alumnos graduados que obtienen un empleo.

Beneficios para el Alumno:

- Facilitará más la búsqueda de un trabajo que se acerque a su perfil.
- Competitividad con alumnos con diversos conocimientos, habilidades y aptitudes.
- En caso de no ser seleccionado, tendrá oportunidad de postularse a otra vacante.

CONCLUSIONES

Los egresados de las universidades requieren y necesitan una capacitación correcta, para que compitan dentro de la empresa y halla un desarrollo humano y pueda ser un activo humano dentro de la organización.

Uno de los objetivos principales de la capacitación es fortalecer los conocimientos, las habilidades, las aptitudes y las competencias que los trabajadores utilizan en una empresa, brindarles todas estas herramientas a los trabajadores podrían representar un gasto de la empresa, pero si la organización lo brinda desde un punto de vista de inversión, entonces podrá sacar mayor beneficio.

Debemos tomar en cuenta que el enfoque es de formar al empleado hacia un desarrollo de capital humano y no de contratar personal a través del outsourcing, pues con ello traería un mal enfoque de su desarrollo laboral.

Cuando el egresado es contratado en la empresa por medio de una empresa proveedora o de outsourcing, éste es considerado un costo para la empresa, y no desarrollara habilidades ni experiencia. Y por tanto no será un activo para la misma.

Cuando el trabajador obtiene experiencia en otra empresa, es más fácil su integración a la organización como capital humano, ahorrando así el tiempo y la inversión.

Otro factor muy importante en esta investigación sin duda es la experiencia Laboral pues es un requisito que muchas empresas requieren al momento de lanzar una convocatoria para una vacante.

La empresa es muy importante al momento de seleccionar a un participante, pues solamente se centra en lo que será mejor para sus actividades e intereses; pudimos concluir que una empresa al momento de seleccionar, debe obtener un equilibrio entre un participante joven con capacitación y un adulto que esté dispuesto a estudiar y obtener un título.

Lo que muchos egresados necesitan solamente es una oportunidad, pues llegan a buscar un empleo en donde puedan desarrollar sus conocimientos y que al mismo tiempo adquieran más experiencia y sirvan como un capital humano importante dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia et. al., 2000, reclutamiento y selección, Arias Galicia Fernando y Heredia Espinoza Víctor, Administración de recursos humanos, ed. Trillas, México
- Chiavenato I. (2000), Administración de Recursos Humanos, 5ta ed. McGraw Hill, Colombia.
- Heredia Espinoza et. al., 2000, Inducción, Arias Galicia Fernando y Heredia Espinoza Víctor, Administración de recursos humanos, ed. Trillas, México
- Davis Keith, Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo, Ed. Mc. Graw, octava edición, 1991, México
- Grados Jaime A. Capacitación y desarrollo de personal, ed. Trillas, 2002, México.