

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**



Casa abierta al tiempo

DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

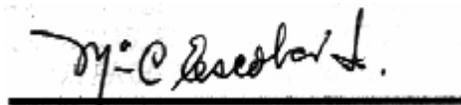
GRADO: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TITULO: PROGRAMAS DE TRAINEE

PRESENTA: GARCÍA AVILÉS MARÍA TERESA

ASESOR: MARÍA CRISTINA LEONOR ESCOBAR ITURBE

FIRMA DEL ASESOR:



MEXICO, D.F. DICIEMBRE 2008.

INTRODUCCIÓN

El siguiente informe es un trabajo de investigación aplicada con la finalidad de mostrar el análisis que se realizó en un sistema productivo, en este caso la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y más a fondo en su Subdependencia la Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos en la Licenciatura en Administración y las bases sobre investigación adquiridas a lo largo de los Seminarios según nuestro plan de estudios.

El presente trabajo consta de tres etapas las cuáles se enumeran a continuación:

APARTADO I. Se realizó un análisis general del sistema estudiando desde cuáles son sus antecedentes, cuáles sus objetivos, misión, visión como es su estructura organizacional a que se dedica cada área como funciona el Departamento de Recursos Humanos de una manera general para después ver como se lleva a cabo en la DGTTFyM., se realizó un diagnóstico con las problemáticas encontradas entre lo que se debería de hacer y lo que se hace en ese Departamento.

APARTADO II. Se hace una descripción de lo que son los programas de trainee, para que sirven, como funcionan, cuáles son sus características, como se llevan a cabo en México y en que sistemas productivos podrían llevarse a cabo.

Es decir, se da una visión global de los que son estos programas y de cómo se llevan a cabo. Además de ejemplificar el programa que es llevado a cabo en Ambev empresa de bebidas de América Latina, en donde se explica cuáles son los objetivos y resultados que este programa a tenido con respecto a la empresa.

APARTADO III. Se muestra una propuesta de un programa de trainee, en donde se explica la posibilidad de llevarlo a cabo mostrando un cronograma de actividades haciendo una clara descripción del programa antes citado.

APARTADO I.

SISTEMA PRODUCTIVO: SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

FASE I. ANÁLISIS DEL SISTEMA

1.1. ANTECEDENTES:

Historia
■ Epoca Prehis.
■ Antecedentes
■ Caminos Agua
■ Caminos Tierra
■ La Colonia
■ Independiente
■ Insurgencia
■ Reforma
■ Porfiriato
■ Revolución
■ Epoca Moderna
■ Aéreo
■ Carretero
■ Ferroviario
■ Marítimo
■ Transformación

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVOS GENERALES:

Integrar una red de infraestructura de transportes eficaz, segura y respetuosa del ambiente, siempre accesible a todos los mexicanos en los ámbitos nacional regional y local, facilitando además la participación del país en la globalidad.

Integrar un sistema de redes de diversos modos de transporte y logística para el traslado de bienes y personas, capaces de hallar aquel segmento de la demanda en el cual sean más eficientes y representen la alternativa de menor costo, proporcionando servicios de calidad a los usuarios con un enfoque multimodal, eficiente, seguro, integrado y competitivo.

Contar con un sistema de comunicaciones apoyando en las más modernas tecnologías. Que integre a las diversas comunidades del país tanto urbanas como rurales, de cobertura universal y que facilite la prestación de servicios en las mejores condiciones de oportunidad, precio y calidad para aprovechar las ventajas de la globalización y de la era de la información y el conocimiento.

Desarrollar y administrar con políticas de calidad los recursos humanos, financieros, materiales y las tecnologías de la información con el objeto de que la operación de la Secretaría sea transparente, eficiente y eficaz.

1.2.2. OBJETIVOS SUBSECTORIALES

A) INFRAESTRUCTURA

Ampliar la cobertura y la accesibilidad de la infraestructura de transporte para toda la población.

Conservar y mejorar el estado de la infraestructura de transporte existente, con la participación de los tres órdenes de gobierno y del sector privado.

Facilitar la interconexión de la infraestructura de los diferentes modos de transporte, para lograr un sistema integral en el territorio nacional.

Mejorar la operación de la red de infraestructura de transporte, superando las condiciones que inhiben el uso óptimo de la capacidad instalada.

B) TRANSPORTE

Ampliar la cobertura de los servicios de transporte y consolidar su integración regional.

Elevar la calidad en la prestación de los distintos servicios de transporte con eficiencia, competitividad y al menor costo, en beneficio del usuario.

Fortalecer la integración de cada modo de transporte y lograr la interconexión eficiente del conjunto.

Dar certidumbre a la inversión, así como protección y satisfacción al usuario de los servicios de transporte, a través de un marco regulatorio que evite la discrecionalidad de la autoridad.

Disminuir la incidencia de accidentes en los diferentes modos de transporte.

C) COMUNICACIONES

Impulsar la cobertura y penetración de las comunicaciones disminuyendo su desigual distribución geográfica y social, para integrar comunidades, particularmente las marginadas, y de esa manera hacer posible que les sean llevados servicios de educación, salud, comercio, gobierno, cultura y entretenimiento.

Mejorar la calidad de los servicios de comunicaciones con objeto de promover la eficiencia y productividad en beneficio de los usuarios.

Propiciar un entorno de libre competencia entre los distintos operadores, a fin de que los servicios de comunicaciones se ofrezcan a menores precios.

Promover la innovación tecnológica para incrementar la diversidad de los servicios de comunicaciones aprovechando la convergencia de las telecomunicaciones con la informática.

1.2.3. VISIÓN

Ser un agente de cambio en el país, mediante la promoción y la generación de más y mejores servicios e infraestructura de comunicaciones y transportes, que sean accesibles a todos los mexicanos y coadyuven al mejoramiento de la calidad de la vida y a la construcción de una sociedad más igualitaria y más justa, siempre trabajando con los más altos estándares de calidad y ética profesional, estableciendo sinergias entre los distintos niveles de gobierno y con la sociedad en general.

1.2.3. MISIÓN

Dotar al país con sistemas de transporte y de comunicaciones que, por diversos medios, hagan posible la unión de todos los mexicanos y los integren al resto del mundo, aprovechando la innovación tecnológica, promoviendo la creación de valor agregado y el desarrollo económico y social, de manera equilibrada y sostenida, con pleno respeto a las peculiaridades culturales y al medio ambiente.

1.3. PARTE NORMATIVA

Esta Secretaría se rige por medio de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por diferentes leyes como son:

Vías de Comunicación

Ley de Vías Generales de Comunicación

Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal

Radio y Televisión

Ley Federal de Radio y Televisión

Ley Federal de Telecomunicaciones

Puertos y Marina Mercante

Ley de Navegación y Comercio Marítimo

Ley de Puertos

Ley de Navegación

Ferrocarriles

Decreto por el que se extingue el organismo público descentralizado

Ferrocarriles Nacionales de México y se abroga su Ley Orgánica

Ley Reglamentaria del Servicio Ferroviario

Aviación

Ley de Aeropuertos

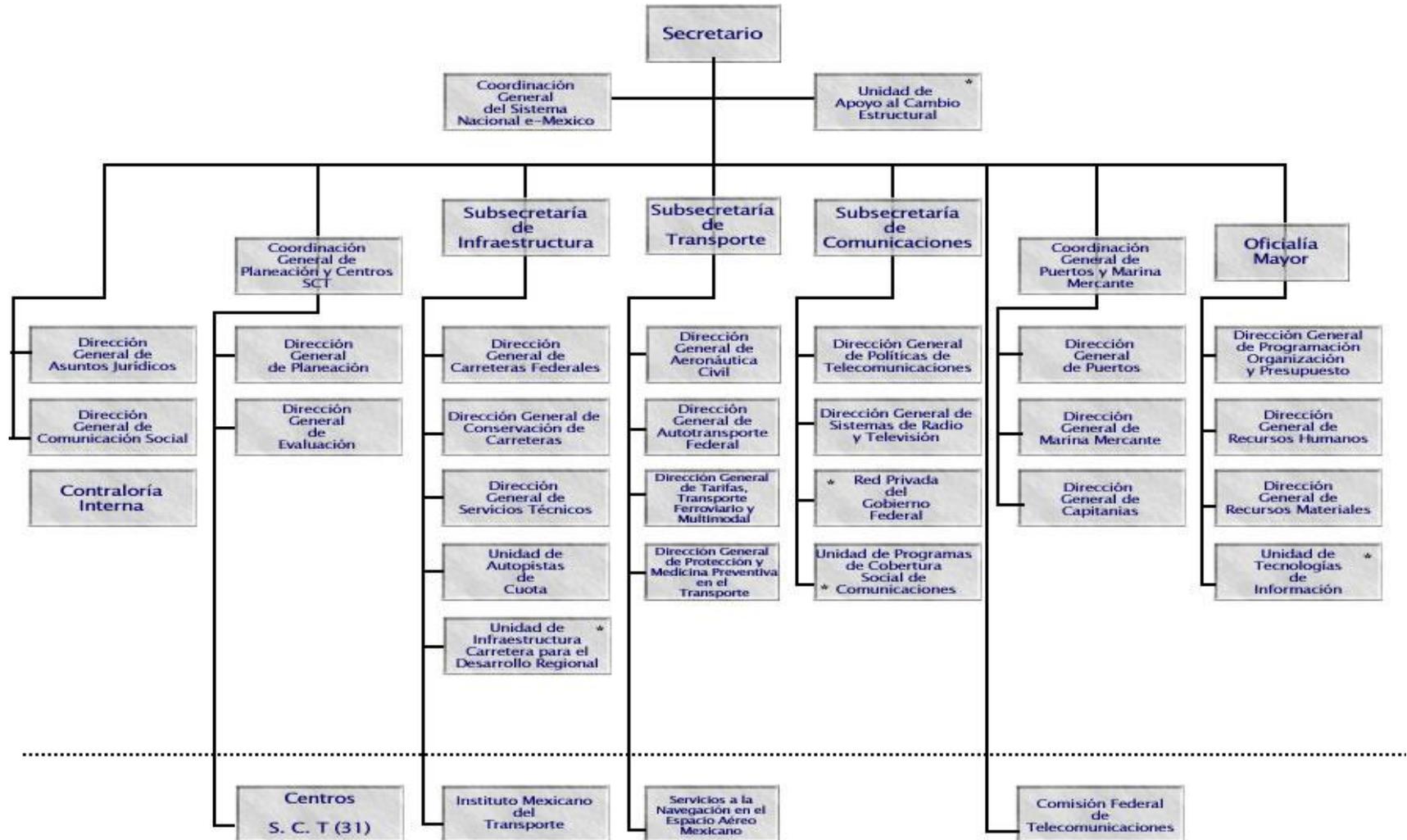
Servicio Postal

Ley del Servicio Postal Mexicano

Cuentan con un manual de organización y con reglamentos internos que cada dependencia tiene.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PROGRAMAS DE TRAINEE



* Unidades Homologas
e-bass.sct.FOX.ORG

PROGRAMAS DE TRAINEE

Coordinación General de Planeación y Centros	Todo lo relacionado con los Centros SCT (para proveer representación en cada una de las entidades federativas del país) y la planeación: Funciones de enlace entre estos y las Unidades Administrativas.
Cordinación General de Puertos y Marina Mercante	Sitio Web de la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante, con toda la información relacionada con las actividades marítimas de la SCT.
Dirección General de Aeronáutica Civil	Datos referentes al transporte aéreo en México, con información relativa a la Dirección General.
Dirección General de Autotransporte Federal	Información relativa al Autotransporte Federal en la SCT: Manuales de Carga, Pasaje, Concesiones, Trámites y otros.
Dirección General de Conservación de Carreteras	Todo lo relacionado con Carreteras Federales Libres de Peaje (Longitudes, Diagnósticos, Señalamientos, etc.)
Dirección General de Carreteras Federales	Dirección General cuyo objetivo es ampliar la cobertura y accesibilidad de la infraestructura carretera para la población, modernizando los corredores carreteros mediante proyectos de cobertura regional.
Dirección General de Planeación	Micrositio con información cartográfica, documental y estadística relativa a la SCT.
Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto	Información relativa al área presupuestal de la SCT.
Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte	Dirección General relacionada con, entre otros, la aplicación de exámenes picofísicos para asegurar el estado de salud del operador de transportes.
Dirección General de Política de Telecomunicaciones	Desarrollo de políticas y programas para el aprovechamiento y desarrollo de las Telecomunicaciones.
Dirección General de Recursos Humanos	Reclutamiento y Selección para la SCT.
Dirección General de Sistemas de Radio y Televisión	Promoción de políticas, programas y funciones para el uso y aprovechamiento de la Radiodifusión dentro de la competencia de la SCT.

PROGRAMAS DE TRAINEE

Dirección General de Servicios Técnicos	Dirección General con profesionales y técnicos capacitados para brindar apoyo técnico a la planeación, estudio, diseño, proyecto, construcción, conservación y operación de la red nacional de carreteras.
Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal	Dirección General encargada de promover el desarrollo eficiente del transporte en materia de tarifas, transporte ferroviario y multimodal.
Micrositio Licitaciones de la SCT	Información acerca de los procesos de licitación en la SCT.
Micrositio del Órgano Interno de Control de la SCT	Micrositio del OIC de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
Unidad de Autopistas de Cuota	Información relacionada con las autopistas y puentes de cuota que forman parte del Sistema Nacional de Carreteras.
Unidad de Apoyo al Cambio Estructural	Unidad dedicada a la transformación y desarrollo del Sector, para elevar su calidad, cobertura y competitividad.

1.5. FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

A) RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

En primer lugar las plazas o vacantes se dan por parte de la Secretaría de Hacienda, de acuerdo al personal que se necesite o que cada mando medio o superior requiera, este reclutamiento se lleva a cabo por medio de solicitudes dentro de la misma dependencia en primer lugar dando preferencia a la gente que ya labora ahí, para realizar promociones o realizar transferencia con los mismos trabajadores o por medio de la difusión por ellos mismos a familiares o amigos, así como por medio de su pagina de Internet.

Las plazas de los puestos de mandos medios se llevan a cabo por medio de concursos en los cuáles se lanzan convocatorias en donde se llevan a cabo evaluaciones gerenciales, para posteriormente pasar al comité de selección los cuales realizaran entrevistas a los candidatos.

B) SELECCIÓN DE PERSONAL

El personal operativo es evaluado por los jefes inmediatos que los requieren, se les realiza una prueba tanto psicométrica como de conocimientos generales y de salud, mientras que los mandos medios ya son elegidos por medio de un comité de selección más organizado que se encargara de evaluar las capacidades del servidor público y elegir al que cuente con el perfil más adecuado para el puesto.

C) PROCESO DE CONTRATACIÓN

Ya que los aspirantes han pasado la pruebas antes mencionadas (conocimientos generales, de salud y psicométrica) pasan a firmar lo que es un contrato colectivo de trabajo en el cuál se comprometen a desarrollar su trabajo como servidores públicos de la mejor manera, en el cuál se le explican toda la relación laboral que se tendrá con la secretaría, en este se especifican todos sus derechos y obligaciones.

D) CLASIFICACIÓN DE PERSONAL

- Personal operativo: chóferes-mensajeros, personal administrativo como secretarias, coordinadoras de área, etc.
- Mandos medios: directores de determinadas áreas en cada subdependencia,
- Alta gerencia: Directores generales de cada subdependencia.

E) CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

Personal operativo: hombres y mujeres con un rango de edad de 20 a 65 años, grado de estudios de secundaria a profesionales siendo estos que ocupan puestos de grado administrativo.

Mandos medios: en su mayoría son hombres de 35 a 65 años, el grado de estudios requerido es que sean profesionales y cuenten con título de ello.

Alta gerencia: edad de 45 a 65 años se pide título profesional, algún diplomado o maestría.

F) RANGO DE SUELDOS

Este varía de acuerdo a la clasificación antes mencionada y de acuerdo al nivel tabular que cada trabajador tiene:

Personal operativo: \$3500 a \$4,200.

Mandos medios:

Alta Gerencia:

G) CONDICIONES LABORALES

- Semana laboral: es de lunes a viernes (semana inglesa).
- Horarios: existen horarios dependiendo de la dependencia pero los más frecuentes son: en el personal operativo de 8:00 AM. a 15:00 hrs. o de 14:00 PM. a 20:00 hrs. Los mandos medios cuentan con un horario de 9:00 AM. a 6:00 PM. La alta gerencia tiene el horario de los mandos medios.

- Capacitación: constantemente se llevan a cabo cursos para el personal operativo y para los mandos medios, estos cursos son elegidos por los jefes del personal operativo el cuál al realizar kardex de evaluación se dan cuenta de las debilidades que tiene su personal y es donde se contratan los cursos. En promedio sus trabajadores asisten de 5 a 6 cursos por año.
- Seguros: todos los trabajadores cuentan con el servicio medico del ISSSTE y cuentan con un seguro de vida que es contratado por cada dependencia.
- Evaluación del desempeño: Cada Subdependencia cuenta con su departamento de recursos humanos, esta cada seis meses se encarga de repartir a cada mando medio las cedula de evaluación del desempeño quienes califican a sus trabajadores, se premia al trabajador que tenga la calificación más alta con un día de salario.

H) PRESTACIONES

- Ø A las madres trabajadoras se les paga 14 días de salario el día 10 de mayo.
- Ø A las que tengan hijos el día del niño se les paga 12 días de salario.
- Ø Cuando inicia el ciclo escolar se les da una ayuda de 12 días de salario para la compra de útiles.
- Ø Reparto de Fonac, que es un fondo que se acumula cada año dependiendo de los sueldos de cada trabajador.
- Ø Se tiene derecho a licencias económicas con goce o sin goce de sueldo estas afectan a su antigüedad y las de con goce de sueldo no les afectan.
- Ø Se cuentan con 12 días económicos cada año los cuáles pueden ser utilizados cuando cada servidor público lo requiera, si en el año no son utilizados se les pagan integro el salario que recibiría por estos días.
- Ø Vacaciones la que cada trabajador merece de acuerdo a su antigüedad y pueden ser pedidas cuando ellos los requieran.
- Ø Las madres trabajadoras tienen derecho a tolerancia de horario de 1 hora por las mañanas o por las tardes para que puedan atender a sus hijos, esto dependen de acuerdo a sus necesidades.

- Ø Existe lo denominado empleado del mes un día de sueldo al que lo obtenga.

- Ø El día del cumpleaños de cada trabajador tiene derecho a no asistir a laborar o lo puede tomar el día que el lo requiera, tiene un periodo de 15 días para ello.

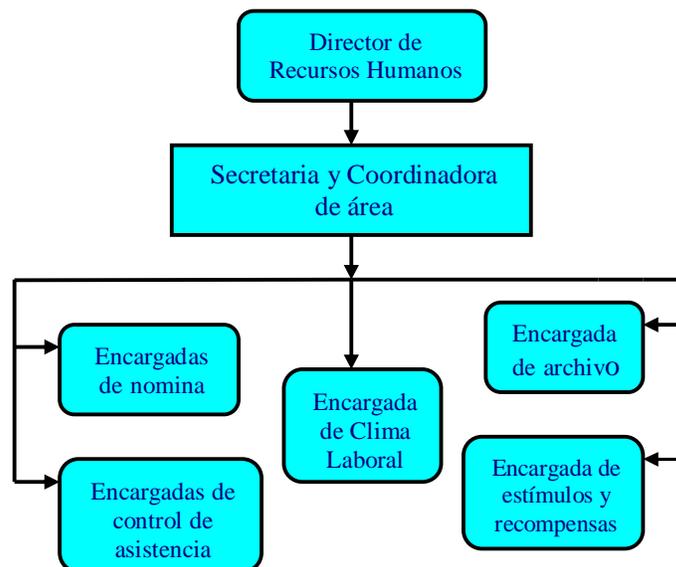
I) CLIMA LABORAL

Se trata de que sea de la manera más amena posible cada subdependencia tiene a los encargados de ello. Esto se refiere tanto en ambiente laboral como en las instalaciones en la cuál desarrollaran su trabajo tratando de mantenerlas en óptimas condiciones, se cuenta con la protección civil adecuada y con las medidas de seguridad que se requieren.

FASE II. EVALUACIÓN EX-POST

2.1. FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TARIFAS TRANSPORTE FERROVIARIO Y MULTIMODAL SUBDEPENDENCIA DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

El departamento de Recursos Humanos de esta dependencia funciona de la siguiente manera:



Se compone de 12 personas, entre ellas el Director del Departamento, su secretaria, la coordinadora de área, dos personas se encargando la nomina, dos de lo que es el control de asistencia, dos de lo que se refiere a capacitación, una para lo del clima laboral, una del archivo y una para lo referente a estímulos y recompensas.

El Director del Departamento que es un contador su clasificación dentro del personal es un mando medio quien se encarga de firmar los documentos que se llevarán de esa dependencia hacia la oficina central de Recursos Humanos de la Secretaria (como nóminas o algún oficio particular), además de firmar justificantes de inasistencias de los trabajadores que laboran ahí. Su horario de trabajo es de 9:00 AM. a 6:00 PM.

El Director del Departamento cuenta con su secretaria quien junto con la coordinadora de área se encarga de asuntos o problemas laborales que en cada área se presenten. Su horario de trabajo es de 8:30 AM. A 3:00 PM.

Las dos personas encargadas de la nomina cuentan con un horario de 8:30 AM a 3:00 PM, ellas tienen mas trabajo cuando se tienen que entregar los recibos de nomina a los trabajadores.

Las dos personas encargadas del control de asistencia una lleva a cabo un control manual de las asistencias, a ella se le entregan las omisiones de entrada, los justificantes médicos, es quien lleva el control de los días de vacaciones de cada trabajador su horario es de 8:00 AM. a 3:00pm., mientras que la otra persona se encarga de checar por medio de un sistema con el que cuenta el horario de entrada y salida de cada trabajador por medio de un reloj electrónico, checa los problemas que cada trabajador en ocasiones tiene con su tarjeta de checar, se encarga de hacer los descuentos que pasara a firma del Director General y este a su vez a las encargadas de nomina para que sean llevados a la Dirección General de Recursos Humanos, su horario es de 9:00 AM. a 3:00 PM. Pero puesto que tiene que checar los horarios de salida de los demás su horario nunca es respetado pues se queda más de dos horas sin sueldo extra.

Las dos personas encargadas de la capacitación tienen que estar en contacto en primer lugar con los mandos medios quienes al ver las carencias de conocimiento de sus trabajadores piden los cursos de capacitación que a ellos les hacen falta, ellas se encargan de contactar y contratar a quienes impartirán los cursos de capacitación elegir e informar a cada trabajador donde y cuando se van a llevar a cabo, todos los cursos son dados en el horario de trabajo, regularmente son de dos semanas de duración y de dos horas diarias. Ellas cuentan con un horario de 8:00 AM. a 2:00 PM.

La persona encargada del clima laboral se encarga de difundir la información sobre las instalaciones de dicha subdependencia, es la encargada de realizar folletos y de revisar que se encuentren bien las instalaciones así como de hacer tarjetas de felicitación para los trabajadores que celebren su onomástico. Su horario es de 8.00 am. a 2:00 PM.

La persona encargada del archivo tiene un horario de 8:30 AM a 2:00 PM. Se encarga de tener un orden en los expedientes de cada trabajador, mantener actualizados sus documentos, así como de proporcionárselos a sus demás compañeras para cualquier trámite que sea necesario.

PROGRAMAS DE TRAINEE

La persona encargada para lo de estímulos y recompensas se encarga de revisar las evaluaciones que se realicen y ver que trabajador es más destacado, se pone en contacto con cada mando medio para ver quien es elegido el trabajador del mes y ver quien va a ser recompensado.

FASE III. DIAGNÓSTICO

3.1. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Detectar los problemas del sistema productivo estudiado:

1. Existe el problema de mala comunicación interpersonal.
2. Las trabajadoras salen con mucha frecuencia de su área de trabajo.
3. Existe mucha inasistencia y permisos por parte de los trabajadores madres de familia.
4. Existe insatisfacción laboral por parte de los trabajadores sobre el desenvolvimiento de sus compañeras en el área de Recursos Humanos.
5. Son demasiadas las personas que laboran en el Departamento de Recursos humanos para tan poco trabajo que en ocasiones se ofrece en un día laboral.
6. El Director del Departamento no tiene el debido cuidado en los documentos que este firma.
7. Hay una mala distribución de personal, puesto que en algunas actividades el trabajo es mucho y el personal es escaso, mientras que en otras hay mucho personal y poco trabajo, esto conlleva a inconformidades laborales entre los trabajadores.
8. No existe honestidad en las evaluaciones del desempeño de los trabajadores, ni en los cursos de capacitación que se requieren realmente.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El Departamento de Recursos Humanos aparentemente funciona bien pero existen problemas antes mencionados que se analizaran a fondo como son:

Existe el problema de mala comunicación interpersonal, dado que la organización del trabajo esta dada por parejas que no tienen un comunicación estrecha, tanto por diferencias de edades, de gustos, de pensamientos, etc., los cuáles conllevan a molestias personales que llevan a la insatisfacción laboral, puesto que en ocasiones una debe realizar el trabajo de la otra ya que las trabajadoras salen con mucha frecuencia de su área de trabajo.

Considerando que las trabajadoras son en su mayoría mujeres tienden a no asistir a sus labores o pedir permisos con mucha frecuencia ya que la mayoría son madres de familia, esto afecta en que se obstruye el trabajo que su compañera deberá entregar, esto sucede con mucha frecuencia, en el caso de las encargadas de control de asistencia, ya que la que checa el reloj digital siempre llega tarde, esto es mal visto por los compañeros, pues como ella es la encargada de los descuentos por inasistencias o por llegar tarde y ella nunca sufre ninguno.

Existe una insatisfacción por parte de los trabajadores que no laboran en el Departamento de Recursos Humanos pues los cursos de capacitación son impartidos con mayor frecuencia entre ellas mismas y no dan oportunidad a los demás trabajadores, pues en su mayoría el cupo de los participantes al curso se satura por ellas.

Los documentos que firma el Director General deben ser revisados previamente antes de su firma, pero en ocasiones no lo hace y firma documentos que están incorrectos, entre sus ayudantes se quejan pues en ocasiones son regañadas siendo este el que tuvo el error al no revisar el documento que firmo.

En el Departamento de Recursos humanos es mucho el personal que existe para el poco trabajo que hay, en ocasiones hay días en que no se realiza nada y solamente se pasan platicando o tomando café, mientras que en otras áreas de la Subdependencia no se dan abasto con el trabajo. Es por esto que no se puede decir que se tenga una buena distribución del personal, además de que no se pueden realizar mucho estos cambios ya que los trabajadores están muy bien amparados por su sindicato.

No existe honestidad en las evaluaciones del desempeño que se realizan cada seis meses o en el empleado del mes, pues solamente se rifan, o se escoge por favoritismo, lo que ocasiona la inconformidad de trabajadores que son responsables y que esto solo es un desmotivante para ellos pues no siendo un buen empleado les tocara un reconocimiento o un estímulo que no merecen.

APARTADO II.

FASE I. PROGRAMAS DE TRAINEE

1.1. DEFINICIÓN DE PROGRAMAS DE TRAINEE

Son programas de formación que realizan las empresas a jóvenes de alto potencial con el fin de capacitarlos para que realicen un determinado trabajo cuando terminen el proceso.

. Existen dos grandes grupos de Programas de Trainee:

1. Programas que buscan una visión global:

Mediante este tipo de programas las empresas buscan desarrollar a las personas para que, más adelante, asuman puestos en la dirección. Se desarrollan habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y se adquiere un conocimiento y una visión global de la empresa, que hacen realmente valiosas a esas personas. En estos programas suele ser muy típica la rotación entre los diferentes departamentos que componen la empresa y a lo largo del programa probablemente se trabajará en departamentos como finanzas, marketing, recursos humanos... o en departamento más técnicos: laboratorios, diseño, informática, etc.

2. Programas que buscan una visión especializada:

En estos se desarrollan conocimientos muy específicos en algún área como por ejemplo finanzas, tecnologías de la información, recursos humanos, etc. Este tipo de programas suelen ser muy típicos en empresas que pertenecen a industrias en las que se requiere un gran conocimiento técnico.

1.2. ¿PARA QUE SIRVEN?

En estos programas se ofrece la posibilidad de realizar una parte en un país extranjero lo cuál permite adquirir la capacidad de trabajar en entornos multiculturales, además son una magnífica oportunidad para desarrollar habilidades y adquirir conocimientos que aportarán un gran valor profesional tanto dentro de la empresa en la que se realice, como en otras empresas.

Generalmente, esta técnica busca desarrollar habilidades o conocimientos específicos en el profesional, de modo que en un futuro cercano pueda administrar efectivamente estas nuevas ideas en su desarrollo profesional. Asimismo, se espera que sean líderes y motiven al equipo de trabajo.

El detalle esencial de los programas de trainee es que los empleadores van ascendiendo progresivamente en la empresa, como así su sueldo. La compañía, por ejemplo, se evita problemas de despido por incompetencia o de remuneraciones excesivas a trabajadores sobrecalificados, ya que se contrata a un ejecutivo con determinadas características, que a pesar de significar más costos inmediatos para la empresa, en un futuro generará una serie de beneficios.

Así, estos programas son una importante oportunidad para adquirir experiencia y potenciar capacidades, agregando un valor agregado a las carreras profesionales.

1.3. FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS

La duración de estos programas suele ser generalmente de unos dos años, aunque depende de cada empresa, y en ocasiones pueden durar entre uno y cuatro años.

La duración dependerá exclusivamente de la empresa y del cargo específico que se quiera desarrollar. Otro aspecto importante, es que en la mayoría de los casos estos planes de capacitación son muy bien pagados, ya que el empleado se perfila como un futuro éxito para la empresa.

La competencia es muy alta, ya que se requieren profesionales con gran potencial, capacidad de líder, motivados y con ganas de aprender y desarrollar nuevos conceptos de trabajo, un emprendedor en bruto.

El programa trainee está enfocado a estudiantes de los tres últimos semestres de su carrera que están interesados por obtener experiencia en un ambiente de trabajo real y dentro de su área de especialidad.

Los candidatos a trainee deben tener un buen nivel académico además de estar cursando materias exclusivamente de los últimos semestres. Deben cubrir un horario de trabajo de 4 horas diarias por la mañana o por la tarde. Todo esto está en función de las necesidades del área a la que desea ingresar.

1.4. CARACTERÍSTICAS, EN DONDE Y EN QUIEN SE APLICAN

Características para participar en un programa de trainee

- Edad entre 22 y 26 años
- Escolaridad: Licenciatura / Ingeniería de cualquier Universidad o Institución de Enseñanza Superior
- Inglés Indispensable: Avanzado en conversación, escritura y lectura

- Experiencia Laboral: No necesaria
- Disponibilidad amplia: Para viajar y/o radicar en alguna de las localidades en donde operan las empresas del grupo

Cualidades Personales

- ✓ Creatividad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Adaptabilidad
- ✓ Visión Global
- ✓ Análisis
- ✓ Iniciativa
- ✓ Dinamismo

1.5. MÉXICO Y LOS PROGRAMAS DE TRAINEE

Si se llevan a cabo, un medio para ello es la empresa Unilever de la cuál se presentan las siguientes características.

Esta empresa cuenta con un brillante desempeño en su capacidad, ingenio, honestidad y potencial creativo. En **Unilever**, las políticas están enfocadas en el desarrollo integral de su personal, lo que ha colocado a esa empresa en un relevante sitio a nivel mundial.

Se trata de un proceso educativo destinado a desarrollar capital humano exclusivo de esa organización, en el que se capacita a los *Trainees* como futuros líderes de la empresa, proporcionándoles herramientas necesarias para hacerle frente a los retos del futuro, lo cual es parte de la cultura de esa empresa, fundamentada en la constante superación de su personal.

El enfoque formativo de la cultura **Unilever** es de largo plazo. Este programa no es un simple periodo de entrenamiento, es una práctica diaria en la que el *Trainee* tendrá responsabilidades, deberá obtener resultados y deberá hacerlo bien.

Desde 1989 y hasta hoy, continúan en la búsqueda constante de recién egresados de instituciones de estudios superiores que formen parte de su **Programa de Trainee** y que se conviertan en los líderes del mañana.

Un *Trainee* es una persona egresada de una escuela superior con poca o nula experiencia laboral, pero con un enorme potencial, que es incorporado a la organización para formarlos y desarrollar sus habilidades dentro de la empresa.

Como *Trainee*, se tendrá la posibilidad de interactuar con directores y gerentes en la solución de problemas y en la toma de decisiones, que permitirán ampliar la visión en el trabajo y asumir responsabilidades importantes.

Objetivos del programa

- Obtener una visión global del negocio que permita manejar tareas de carácter multidisciplinario que estimule la creatividad y la toma de decisiones efectiva.
- Desarrollo del potencial de los *Trainee* a fin de que puedan ejercer su tarea de manera innovativa y creativa.
- Desarrollo de la capacidad para el trabajo en equipo.
- Desarrollo de habilidades gerenciales.
- Potencializar sus competencias profesionales a través del desarrollo de proyectos desafiantes bajo la supervisión de los gerentes y tutores

Ventajas que ofrece el programa:

- Ø Inmersión directa en la compañía.
- Ø Rápido desarrollo de carrera
- Ø Proyectos desafiantes.
- Ø Tutoría y Consejo de la Gerencia.
- Ø Intenso programa de capacitación.
- Ø Rotación por diferentes divisiones y áreas de acuerdo a las necesidades del negocio.
- Ø Visión global del negocio.
- Ø Posibilidad de desarrollo de una carrera regional e internacional.

Se ofrece un ambiente de trabajo cálido y motivante con posibilidades reales de ascenso, que permite capacitarse y desarrollarse, trabajando en cualquiera de las compañías del grupo tanto en México como en el mundo.

¿Cómo es su proceso de Selección?

El proceso se basa en un modelo de competencias que identifica valores clave que conducen a un desempeño sobresaliente, además de proveer fundamentos objetivos y consistentes para evaluar los comportamientos durante la selección. Una de las características personales a considerar es la imagen de sí mismo, actitudes, valores y rasgos motivacionales que definen como una persona se desempeña en un puesto.

Tales características son factores que contribuyen a un desempeño sobresaliente en el puesto, medidos por comportamientos claramente observables. Esto garantiza la objetividad en el resultado final, ya que cada seleccionador involucrado en el proceso deberá fundamentar la existencia de

cada una de las competencias por él detectadas, a partir de comportamientos específicos mostrados por el candidato.

Metodología

El Proceso de selección está compuesto de tres etapas, y está basado en una metodología que combina un seminario de negocios, paneles grupales y entrevistas individuales. Los paneles pueden ser multidisciplinarios o de un área específica, brindando un espacio de intercambio y aporte de visiones parciales, y dando la oportunidad de mostrar habilidades técnicas de mayor especialización.

Programa de Formación

El Programa de Trainee es el punto de partida de un proceso de educación y desarrollo que no tiene fin. La estructura del programa facilita la transición de la vida académica al mundo de trabajo. Su programa de formación dura un máximo de 36 meses. En este tiempo se podrá adquirir experiencia y responsabilidad laboral.

Unilever de México se divide en cinco diferentes áreas de las cuales tú puedes ser parte:

Recursos Humanos

Finanzas

Supply Chain

Mercadotecnia

Ventas

El programa se estructura de la siguiente forma:

- q Inducción: 8 semanas
- q Asignación #1 - 6 meses
- q Asignación #2 - 6 meses
- q Asignación #3 - 12 meses
- q Asignación #4 - 12 meses max.

La primera etapa de esta estructura permite tener una visión general de la empresa así como de las plantas.

La segunda etapa y tercera etapa apunta al desarrollo de habilidades gerenciales que deberán ser puestas en práctica a lo largo del crecimiento de los participantes, para estar incorporadas al momento de ocupar posiciones gerenciales.

Tomando en cuenta que el **Programa de Trainee** es prioritario para Unilever, todas las empresas del grupo son responsables del éxito de este programa, lo que implica evaluar el desempeño periódicamente, verificar que se reciba una buena supervisión, cuidar el nivel de motivación, identificar los intereses y habilidades, y aumentar las responsabilidades según el potencial de cada integrante del programa.

Un *Trainee* es una persona apta para obtener más que un simple trabajo; es una persona preparada para construir el futuro, traspasando sus propias aspiraciones, y más allá de las capacidades iniciales individuales.

Resultados cualitativos

- Profesionales que han desarrollado un alto nivel de competencia y adaptabilidad en una organización flexible y en permanente cambio.
- Profesionales que ingresan con certificaciones profesionales y que lograron construir una identidad ocupacional.
- Gerentes en la actualidad y líderes en el futuro.
- Profesionales que han adquirido habilidades para liderar y administrar proyectos de cambio permanente, al igual que para crear culturas de trabajo poseedoras de ventajas competitivas, sostenidas por equipos de trabajo de alto desempeño.
- Profesionales orientados al autoplanteamiento del propio desarrollo y la autocapacitación.
- Fuerte sentido de pertenencia y alineamiento de los valores personales con los valores organizacionales.

Otro lugar donde se llevan a cabo programas de trainee en México es el Hotel Villa Bejar en Tequesquitengo.

Rodeado de un entorno y ambiente propicios, el Centro de Desarrollo Experiencial Compite (Compromiso, Integración y trabajo en equipo) se sitúa en las bellas instalaciones del Hotel Villa Bejar Tequesquitengo (Hotel trainee), siendo éste, un concepto único e innovador en el estado de Morelos para la capacitación de su capital humano. El centro de desarrollo experiencial es un excelente modelo organizacional que reflexiona sobre un imponente Laurel de la India de 12 metros de altura y en el Lago de Tequesquitengo, actividades de carácter vivencial, en el cual el trabajo en equipo, la comunicación y respeto son cruciales para el logro de las metas.

El proceso genera la sensibilización de los participantes despertando la innovación y creatividad, la solución de conflictos y la negociación entre otras cosas, elementos contundentes para inculcar e inducir la misión/visión de la empresa, desarrollar el liderazgo, fomentar la práctica del y para el aprendizaje y/o lanzamiento de productos y servicios. Los participantes experimentan y viven retos, los cuales están relacionados con diferentes circunstancias de la vida laboral y personal, dando lugar a la implementación de estrategias, objetivos, procedimientos, decisiones, relaciones interpersonales, fortalecimiento de valores, etc.

El centro de Desarrollo Experiencial utiliza los más altos estándares de seguridad física para los participantes, al contar con especialistas certificados en el proceso. El cuerpo de instrucciones y tutores del programa, cuentan con una exitosa trayectoria empresarial para aterrizar los conceptos al entorno de la organización y de esta manera generar cambio y compromiso.

Cabe destacar, que los programas son impartidos por consultores e instructores sumamente profesionales, quienes además de operar éstos bajo las más estrictas normas de seguridad, enriquecen las actividades con reflexiones conocimientos y recomendaciones a fin de que los participantes se involucren en el proceso, aporten ideas y soluciones, y en resumen, generen compromisos y cambios de largo plazo consigo mismos y su entorno.

1.6. NECESIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO QUE UTILIZA UN PROGRAMA DE TRAINEE

Las empresas ven la utilización de los programas de *trainee* como una importante estrategia de formación de sus cuadros ejecutivos. El blanco principal de los seleccionadores son los jóvenes provenientes de las facultades consideradas de primera línea, debido al supuesto de una enseñanza de mejor calidad, a pesar del distanciamiento de la "realidad del mercado" presentada por estas facultades. Una vez seleccionados, los jóvenes *trainees* son formados en una perspectiva "generalista", supuestamente más avanzado para propiciar una visión del todo. Sin embargo, tal actitud parece representar mucho más una tentativa de mejor racionalización del trabajo y aumento de las ganancias, que de lograr la formación integral del hombre, la politecnia.

1.7. LOS PROGRAMAS DE TRAINEE, COMO UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Si puesto que la competencia es muy alta, ya que se requieren profesionales con gran potencial, capacidad de líder, motivados y con ganas de aprender y desarrollar nuevos conceptos de trabajo.

Las empresas ven la utilización de los programas de *trainee* como una importante estrategia de formación de sus cuadros ejecutivos.

1.8. CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE TRAINEE

La mayoría de los profesionistas egresados que están por hacerlo no tienen ni idea de su existencia y del tipo de oportunidades que estos ofrecen.

Como ya se menciono anteriormente estas empresas buscan a profesionistas que van a egresar que cuenten con la mayor capacidad para desenvolverse y tener un futuro exitoso en dicha empresa.

1.9. BENEFICIOS QUE OBTIENE UN TRAINEE

Los programas de trainee están muy bien pagados. Cuestan mucho dinero a las empresas y éstas quieren que sus futuros mandos se sientan motivados.

A través del TP pude conocer varios departamentos y optar por el que resulte más conveniente para la persona trainee. Además, tras estos programas se crea una visión de conjunto de lo que es la compañía y de lo que ocurre en otros departamentos.

1.10. NORMA LEGAL DE ESTOS PROGRAMAS

No existe una norma legal establecida puesto que depende de las políticas de la empresa ya que es un tanto costoso por lo ya antes mencionado.

FASE II. EJEMPLO DE PROGRAMA DE TRAINEE

2.1. AMBEV:

Es una empresa de bebidas de América Latina y la quinta mayor empresa de bebidas del mundo. Esta posición de líder hace con que el producto brasileño pueda competir con los gigantes del sector.

Cuentan uno de los mayores portafolios de productos en el sector de bebidas.

AmBev inicia inscripciones para sus programas de trainee pues desea tener los mejores profesionales del mercado

Los candidatos se pueden inscribir por el sitio de la empresa www.ambev.com.br o por formularios a ser entregados en las principales universidades del País. El diferencial del programa de trainees AmBev comienza en la presentación. En las principales universidades, el ejecutivo principal de la compañía, Magim Rodriguez, ofrece charlas para los futuros candidatos, una excepción en el medio empresarial. "Nuestra preocupación en captar los mejores talentos del mercado es tan grande que creo ser fundamental participar de cada etapa de la selección. Mismo que yo no pueda estar físicamente en todas las etapas siempre controlo el proceso y me encargo de la entrevista final", dice Magim Rodriguez. Para participar, los candidatos deben atender a algunos requisitos previos:

- Estar se formando en este año o ser formado hace un año;
- Tener inglés con fluidez y disponibilidad para cambiar - el trainee puede vivir en cualquier ciudad de Brasil que la empresa tenga negocios.
- Tener formación de preferencia en Ingeniería o Administración, todavía no se excluye los candidatos que tengan otros cursos.

Concentrado en el objetivo de captar talentos y no sólo en completar las vacantes, el programa de reclutamiento no tiene un número de trainees previamente establecido. El objetivo de la empresa es captar los mejores profesionales del mercado.

2.2. EL PROGRAMA DE TRAINEE AMBEV

"Captar, desarrollar y formar jóvenes potenciales", este es el objetivo del programa de trainees de AmBev. Hasta la creación de la multinacional de bebidas, las marcas Antartica y Brahma tenían programas diferenciados de captación de nuevos profesionales, pero ambas eran muy visadas por el mercado de trabajo. En el último programa de trainees Brahma, por ejemplo, más de 3 mil jóvenes talentos concurren a las vacantes y este histórico se repite desde 1990. La selección de jóvenes profesionales AmBev comienza siempre al principio del segundo semestre, con varias etapas, que se extienden hasta diciembre. La elección de los nuevos trainees sigue la siguiente secuencia:

- 1- Charla del ejecutivo principal en las mejores universidades brasileñas.
- 2- Separación de los formularios de inscripción.
- 3- Prueba de inglés y portugués.
- 4- Dinámica de grupo.
- 5- Entrevistas individuales
- 6- Panel (juegos empresariales).
- 7- Entrevista con la junta directiva general.

El Programa de Trainee AmBev no tiene un número exacto de vacantes. La intención de la empresa es captar los mejores potenciales. El programa de entrenamiento tiene duración de 10 meses que se dividen de la siguiente manera:

- 4 meses en las unidades para conocimiento general de los negocios de la compañía.
- 3 semanas de entrenamiento corporativo en São Paulo, en la sede de la empresa.
- 4 meses y medio de entrenamiento en un área específica.

Su intención no es tener un número X o Y de trainees. Su búsqueda constante es por personas que correspondan al perfil deseado por la empresa. Si encuentran 10 jóvenes talentos o 50, serán reclutarlos. X o Y de trainees.

2.3. RESULTADOS DEL PROGRAMA

Hoy, de las más de 400 personas que ya pasaron por el programa trainee, una es director, 60% se tornaron gerentes, 36% ocupan cargo principales y 4% cargos plenos.

APARTADO III.

PROPUESTA DE PROGRAMA DE TRAINEE

**DIRECCIÓN GENERAL DE TARIFAS, TRANSPORTE FERROVIARIO
Y MULTIMODAL, SUBDEPENDENCIA DE LA SECRETARIA DE
COMUNICACIONES Y TRANSPORTES**

1. INTRODUCCIÓN

Los programas de trainee son realizados con el fin de seleccionar y capacitar al mejor personal para que realicen un trabajo determinado cuando se termine dicho proceso.

Es por esto que se desarrolla una propuesta de programa de trainee para la Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal que es el sistema productivo analizado con la finalidad de que este proceso educativo proporcione herramientas a los participantes seleccionados para hacer frente a cualquier problema laboral y desarrollar habilidades o conocimientos que ayuden pero sobre todo que motiven al equipo de trabajo de la mencionada subdependencia.

Puesto que estos programas son poco conocidos en nuestro país y de alguna manera costosos, no son tan utilizados, pero ya siendo analizados más afondo podemos darnos cuenta que son una importante oportunidad para adquirir

experiencia y potenciar las capacidades de cada trabajador, se plantea la siguiente propuesta como una estrategia de formación de personal que laborará en la Subdependencia antes mencionada con el fin de ser formados con una perspectiva general y tener una visión a futuro de las actividades realizadas.

2. OBJETIVO GENERAL:

- Que los trainees obtengan una visión creativa e innovadora para resolver problemas actuales que ayuden a impulsar futuros cambios, aprendiendo experiencias en los diferentes puestos laborales en los que la Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y multimodal rolará a dichos participantes.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes que ayuden a los trabajadores a tener una mayor motivación laboral.
- Desarrollar habilidades y conocimientos que ayuden al desarrollo de carrera de cada participante.

4. VENTAJAS

- § Ofrecer a los trabajadores un nivel alto de capacitación.
- § Se contara con una visión global de todas las actividades realizadas en las diferentes áreas.
- § Se contara con trabajadores polivalentes que podrán ayudar a diferentes actividades.
- § Los trabajadores se sentirán con mayor motivación para disfrutar de su trabajo y no solo verlo como obligación.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Ø PARTICIPANTES:

El programa propuesto será dirigido al personal operativo que en el sistema productivo analizado son todo el personal administrativo, desde la encargada del archivo, hasta las coordinadoras de área.

Ø REQUISITOS:

- Hombres y mujeres
- Edad entre 22 y 28 años
- Escolaridad preparatoria o carrera trunca en el área económico-administrativa.
- Experiencia laboral no necesaria
- Disponibilidad amplia de horario

CUALIDADES

- Que sean dinámicos
- Que tengan accesibilidad al cambio
- Que sepan trabajar en equipo
- Que cuenten con capacidad de toma de decisiones

Ø SELECCIÓN

Este proceso analizará la competencia que pueda tener cada participante, seleccionando a los solicitantes que muestren un desempeño sobresaliente, evaluando comportamientos que muestren durante dicho proceso.

Serán evaluadas:

- ü Características personales
- ü Buena presentación
- ü Actitud
- ü Valores
- ü Comportamientos
- ü Desenvolvimiento ante el público

Es decir, todo lo que pueda demostrar que el participante será un buen candidato para el programa.

Ese proceso de selección se llevara a cabo por:

1. Aceptación de solicitudes en la cuál se le dará cita para próxima entrevista personal.
2. Entrevista personal por medio de un asesor designado.
3. Descalificación de participantes que no cubran los requisitos solicitados.
4. Se realizaran paneles grupales con los seleccionados observando su desenvolvimiento de trabajo en equipo que ayude a conocer la visión

con la que cuenta cada participante con respecto a la Subdependencia en la que laborará.

5. Se realizará un pequeño curso de capacitación de una manera más técnica, que ayude a obtener un mayor conocimiento de donde y como se llevará a cabo este programa de trainee.

Ø OFERTA AL PARTICIPANTE

La capacitación que se le dará a cada participante será en todas las áreas con las que cuenta la Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal.

Se les ofrecerá un sueldo \$2000.00 mensual durante el año que dure el programa.

La contratación será inmediatamente después de terminada el programa, un mes antes de su terminación se arreglaran todos los documentos de su contratación formal, así como el nuevo sueldo con el que contarán, el área en la que serán contratados que obviamente será en la que hayan mostrado un mayor rendimiento.

Ø RESULTADOS ESPERADOS

Al concluir el programa cada trabajador contara con un alto nivel de capacitación que ayudara a elegir el puesto en el que se desenvolverá con el fin de ayudar a impulsar futuros cambios que ayuden al desenvolvimiento de la Secretaria y de la subdependencia antes mencionada.

Ø DURACIÓN

El programa se llevará a cabo con el personal que haya sido seleccionado que por supuesto cuenta con las características antes mencionadas, la duración del programa de formación será de 12 meses en el cual se pretende adquirir experiencia pero sobre todo responsabilidad laboral.

Ø ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

- § Inducción-. En él se informará a los trabajadores en que consiste este programa, como se llevará a cabo, es decir, las etapas el las que este se va a dividir. Tendrá una duración de 2 semanas.
- § Los trainees serán asignados cuatro veces en los diferentes puestos con una duración de 3 meses cada uno, en estos cambios se llevará un control de las habilidades que cada trabajador valla desarrollando, o mejorando tratando de ver en cuál de ellas tiene un mejor funcionamiento.

Ø RESPONSABLE

En este caso propongo que la responsable sea la Coordinadora de área del Departamento de Recursos Humanos quien es la que tiene más conocimiento de las actividades realizadas en la DGTTFM y del personal que se contrata y de un asesor que se encargara de rolar los puestos y ver quien se desenvuelve mejor en cada uno de ellos.

Ø CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROGRAMA DE TRAINEE

TIEMPO	AREA	ACTIVIDADES
1ra. Y 2da. Semana de Enero del 2006.	Departamento De Recursos Humanos.	Curso de Inducción, se dará un panorama general de todo a lo que se dedica la DGTTFM
3era. Semana de Enero hasta Marzo.	Departamento de Aeronáutica Civil	Se colocara a los participantes en esta dirección con Asesores que los orientarán durante 15 días para posteriormente dejar que solos se desenvuelvan en ese trabajo.
Abril a junio	Dirección de control de Gestión e Informática	Los trainees participaran en el control de los sistemas y programas con los que se cuentan
Julio a Septiembre	Dirección Ferroviaria	Se encargarán de conocer de una manera más técnica lo relacionado a los informes que se realizan en cuestión ferroviaria.
Octubre a Diciembre	Coordinación de Transporte multimodal.	Se les dará conocimiento para que den seguimiento a los relacionado a la construcción del tren suburbano que esta en construcción y que se espera en este tiempo este muy avanzado en su construcción

CONCLUSIONES

Con el presente trabajo pudimos darnos cuenta de la importancia que tiene el conocer los programas de trainee y como es que estos capacitan a los profesionistas recién egresados con la finalidad de que puedan desenvolverse en el campo laboral en el que nos preparamos.

Obtuvimos una visión general de cómo estos son llevados a cabo en su mayoría en otros países y que en nuestro país también existen aunque en menor medida.

Con el análisis del sistema productivo estudiado y con la propuesta que se propone para que se lleve a cabo el programa pretendo dar a conocer un poco más de lo que se tratan estos programas con la finalidad de que este proceso educativo proporcione herramientas para hacer frente a cualquier problema laboral y desarrollar habilidades o conocimientos que ayuden pero sobre todo que motiven al equipo de trabajo en el que se desenvuelva determinado personal.

BIBLIOGRAFÍA

- www.azcarreras.com/empleobus/tp.asp
- www.satmex.com.mx/corp/bolsa_trabajo.php
- www.computrabajo.com.mx/bt-empd-interlatina.htm
- www.exaudla.udlap.mx/cep/exaestud/unilever.html
- www.careersatunilever.com/mexico/careers.htm
- www.orientese.com/empregos/trainee.asp
- www.sct.gob.mx
- http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/campus/fique_por_dentro/130904-programas_trainee.shtm
- http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/campus/fique_por_dentro/130904-programas_trainee2.shtm

INTRODUCCIÓN.....	1
APARTADO I.	2
FASE I. ANÁLISIS DEL SISTEMA.....	2
1.1. ANTECEDENTES:.....	2
1.2. OBJETIVOS.....	2
1.2.1. OBJETIVOS GENERALES:.....	2
1.2.2. OBJETIVOS SUBSECTORIALES.....	3
1.2.3. VISIÓN.....	4
1.2.3. MISIÓN.....	4
1.3. PARTE NORMATIVA.....	4
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	5
1.5. FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.....	9
A) RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	9
B) SELECCIÓN DE PERSONAL.....	9
C) PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	9
D) CLASIFICACIÓN DE PERSONAL.....	10
E) CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL.....	10
F) RANGO DE SUELDOS.....	10
G) CONDICIONES LABORALES.....	10
H) PRESTACIONES.....	11
I) CLIMA LABORAL.....	12
FASE II. EVALUACIÓN EX-POST.....	13
2.1. FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TARIFAS TRANSPORTE FERROVIARIO Y MULTIMODAL SUBDEPENDENCIA DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.....	13
FASE III. DIAGNÓSTICO.....	16
3.1. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA.....	16
3.2. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	16
APARTADO II.....	18
FASE I. PROGRAMAS DE TRAINEE.....	18
1.1. DEFINICIÓN DE PROGRAMAS DE TRAINEE.....	18
1.2. ¿PARA QUE SIRVEN?.....	18
1.3. FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS.....	19
1.4. CARACTERÍSTICAS, EN DONDE Y EN QUIEN SE APLICAN.....	19
1.5. MÉXICO Y LOS PROGRAMAS DE TRAINEE.....	20
1.6. NECESIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO QUE UTILIZA UN PROGRAMA DE TRAINEE.....	24
1.7. LOS PROGRAMAS DE TRAINEE, COMO UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	25
1.8. CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE TRAINEE.....	25
1.9. BENEFICIOS QUE OBTIENE UN TRAINEE.....	25
1.10. NORMA LEGAL DE ESTOS PROGRAMAS.....	25

FASE II. EJEMPLO DE PROGRAMA DE TRAINEE	26
2.1. AMBEV:.....	26
2.2. EL PROGRAMA DE TRAINEE AMBEV	27
2.3. RESULTADOS DEL PROGRAMA.....	28
APARTADO III.	29
PROPUESTA DE PROGRAMA DE TRAINEE.....	29
1. INTRODUCCIÓN.....	29
2. OBJETIVO GENERAL:.....	30
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	30
4. VENTAJAS.....	30
5. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	31
<input type="checkbox"/> PARTICIPANTES:.....	31
<input type="checkbox"/> REQUISITOS:	31
<input type="checkbox"/> SELECCIÓN.....	31
<input type="checkbox"/> OFERTA AL PARTICIPANTE	32
<input type="checkbox"/> RESULTADOS ESPERADOS.....	32
<input type="checkbox"/> DURACIÓN	32
<input type="checkbox"/> ESTRUCTURA DEL PROGRAMA	32
<input type="checkbox"/> RESPONSABLE.....	33
<input type="checkbox"/> CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROGRAMA DE TRAINEE.....	33
CONCLUSIONES.....	34
BIBLIOGRAFIA.....	35