

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO.**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**RECURSOS HUMANOS : " EL SISTEMA DE BECARIOS
COMO SEMILLERO DE EJECUTIVOS ALTAMENTE
CALIFICADOS EN UNA EMPRESA BURSÁTIL "**

**T R A B A J O D E S E M I N A R I O
Q U E P A R A O B T E N E R E L T Í T U L O D E
L I C E N C I A D O E N A D M I N I S T R A C I O N
P R E S E N T A
O M A R R A C H I D F L O R E S D I A Z**

ASESOR: JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ.

CUAUTITLÁN IZCALLI. EDO. DE MÉXICO 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN. Q. Ma del Carmen Garcia Mjares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Intitulado: "El Sistema de Exámenes como semillero de ejecutivos"

altamente calificados en una empresa bursátil"

que presenta el pasante Omar Rashed Flores Díaz

con número de cuenta 9301309-7 para obtener el título de

Administrador en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlan Izcalli, Méx a 18 de May de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
	M. en C. Juan Antonio Montaraz Crespo	
	M. en C. María del Carmen García Mjares	
	M. en C. María del Carmen García Mjares	



AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por darme la oportunidad de vivir para llegar hasta este momento, por darme salud y la fuerza necesaria para concluir mis estudios, por estar siempre a mi lado y darme la oportunidad de compartir lo bello de la vida con mis seres queridos.

A mis padres Raúl y Maricela

Por todo su amor y confianza, por darme la vida, por sus esfuerzos y sacrificios, por apoyarme en todo momento, por impulsarme a lograr este triunfo que también es de ustedes.



A mis abuelitos Juan y Lupita

Porque ustedes han sido mis segundos padres, que durante toda mi formación se han preocupado por mí. Les agradezco sus tan valiosos consejos y por inculcarme sus valores. Porque sin ustedes no hubiera sido posible esta meta.

A mis hermanos Edgar y Anuar

Por confiar en mí, por su ayuda y por el cariño que siempre me han dado.

A mis tíos

Por todo su apoyo incondicional que me brindaron durante toda la vida, por sus enseñanzas. por su confianza y cariño que siempre me han dado

A mi más grande amor Gina



A mi más grande amor Gina

Por todo el apoyo que me has dado, por tus consejos y enseñanzas que me han hecho llegar hasta donde estoy, por impulsarme a salir adelante en todo momento, porque en ti encontré a la persona más maravillosa e increíble que pueda existir, el amor de mi vida, mi amiga, y mi compañera, porque a tu lado soy el hombre más feliz del universo, pero sobre todo por tu gran amor. Te amo.

A mis amigos: Arturo, Genaro, Gisela, Aidee, Sandra, Cynthia, Leticia y Emmanuel

Con cariño por brindarme su amistad y su apoyo incondicional y por todos los pequeños y grandes momentos que vivimos, los cuales nunca olvidaré.



A la UNAM

Un profundo agradecimiento a la máxima casa de estudios en nuestro país por abrirme las puertas en el campo de la superación, por permitirme ser un profesionista útil en la sociedad.

A la FESC

Por darme la oportunidad de pertenecer a ella, por contribuir a mi desarrollo profesional y porque en ella pase una de las etapas más maravillosas de mi vida.

A mis profesores

Por sus conocimientos y experiencias que me otorgaron durante los años de mi formación académica.



ÍNDICE

CONTENIDO TEMÁTICO	Págs.
TÍTULO	I
PROBLEMÁTICA	II
OBJETIVO GENERAL	III
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	III
JUSTIFICACIÓN	IV
HIPÓTESIS	V
INTRODUCCIÓN	1
1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
1.1 Concepto de reclutamiento	3
1.2 Concepto de selección	4
1.3 Fuentes y medios de reclutamiento	5
1.3.1 Fuentes internas de reclutamiento	6
1.3.2 Fuentes externas de reclutamiento	8
1.4 Técnicas de selección	15
1.4.1 La solicitud de empleo	15
1.4.2 La entrevista	17
1.4.3 Pruebas psicométricas y de conocimientos	20
1.4.4 Examen médico o de admisión	21
1.4.5 Estudio socioeconómico	21
1.4.6 Decisión final	22
2. CAPACITACIÓN	
2.1 Concepto	24
2.2 Importancia	25
2.3 Objetivos	27
2.4 Tipos de capacitación	28
2.5 Técnicas de capacitación	30
2.6 Determinación de necesidades de capacitación	33
2.7 Proceso de determinación de necesidades	35
2.8 Programa de capacitación	38
2.8.1 Planeación de la capacitación	38
2.8.2 Fijación de objetivos	40
2.8.3 Selección de medios y material	42
2.9 Evaluación de los programas de capacitación	43



3.	<i>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</i>	
3.1	Concepto	45
3.2	Responsabilidad por la evaluación del desempeño	46
3.3	Objetivos de la evaluación del desempeño	49
3.4	Beneficios de la evaluación del desempeño	51
3.5	Métodos de evaluación del desempeño	52
3.5.1	Método de escalas gráficas	53
3.5.2	Método de elección forzada	55
3.5.3	Método de investigación de campo	56
3.5.4	Método de incidentes críticos	59
3.5.5	Método de comparación por pares	59
3.5.6	Método de frases descriptivas	60
4.	<i>CASO PRÁCTICO</i>	
4.1	Antecedentes	62
4.2	Situación base	66
4.3	Propuesta	67
4.4	Sistema de Becanos	68
4.4.1	Objetivos	68
4.4.1.1	Objetivo general	68
4.4.1.2	Objetivos específicos	68
4.4.2	Beneficios	69
4.5	Diagrama de operación del Sistema de Becanos	71
4.6	Procedimiento para la implantación	72
4.7	Detección de necesidades de capacitación	74
4.8	Diseño del programa de capacitación	74
4.9	Programa de capacitación	75
4.9.1	Objetivo general del sistema de capacitación	75
4.9.2	Objetivos específicos	76
4.9.3	Selección de métodos y material	77
4.9.4	Cursos de capacitación	78
4.9.5	Cronograma	88
4.10	Presupuesto	90
4.11	Evaluación del desempeño	91
	CONCLUSIONES	94
	ANEXOS	95
	BIBLIOGRAFÍA	102



TÍTULO

El sistema de becarios como semillero de ejecutivos altamente calificados en una empresa bursátil.



PROBLEMÁTICA

¿Un semillero de becarios permitirá contar con personal calificado para puestos ejecutivos en una empresa bursátil?



OBJETIVO GENERAL

Identificar las repercusiones de un sistema de becarios en la obtención de ejecutivos altamente calificados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la importancia que tiene un sistema de becarios en una empresa
- Implementar un sistema de becarios para obtener ejecutivos altamente calificados



JUSTIFICACIÓN

En nuestro país la industria crece a pasos agigantados. Todos los días se enfrenta a nuevos retos en los negocios y es por ello que las diferentes compañías se ven en la urgente necesidad de contar con personal altamente calificado, que tenga excelente preparación y la experiencia profesional necesaria para cubrir las posiciones gerenciales y directivas

Por otro lado, en proporción inversa al desarrollo industrial un número cada vez menor de jóvenes tiene la oportunidad de ingresar al mercado laboral

La falta de incentivos locales para el progreso profesional de los jóvenes, es un factor determinante que ocasiona el éxodo externo e interno, lo que va en detrimento del desarrollo y funcionamiento, a largo plazo de la educación superior por lo que se busca formar un semillero de factor humano



HIPÓTESIS

- Un semillero de becarios permitirá contar con personal calificado para puestos ejecutivos en una empresa bursátil.

- Un semillero de becarios no permitirá contar con personal calificado para puestos ejecutivos en una empresa bursátil.



INTRODUCCIÓN

En las organizaciones se considera el desarrollo del recurso humano como un medio relevante para que la organización alcance sus perspectivas de éxito y consolidación, puesto que los trabajadores son el elemento determinante en el logro o el fracaso de los objetivos de una empresa

El desarrollo humano se establece como un proceso eminentemente educativo (entrenamiento, capacitación, clima organizacional), que tiene por objeto propiciar cambios favorables en el comportamiento de los recursos humanos que beneficien a la empresa y al individuo.

De esta manera se considera que toda persona tiene la capacidad latente de desarrollar y aprender nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que hagan de un empleado ordinario, un empleado productivo, efectivo y competitivo

Para ello las organizaciones tienen que aplicar modelos de desarrollo del recurso humano con lo cual el empleado no sólo optimizará su desempeño laboral, sino que personalmente le permitirá <<progresar>>, impulsando la expansión de su riqueza material, con lo cual puede obtener altos niveles de calidad de vida

Por otra parte uno de los medios más importantes para desarrollar líderes transformadores que respondan a las grandes exigencias actuales, serán los



procesos o programas de desarrollo de ejecutivos, los cuales a través del presente trabajo, irán estudiando.

En el capítulo uno se analizará el tema de reclutamiento y selección de personal, en donde se hará alusión a las fuentes y medios de reclutamiento actuales, además de las técnicas de selección

En el capítulo dos se hablará de la capacitación, en donde se verá su importancia, objetivos, los tipos de capacitación, las técnicas, determinación de necesidades así como el programa de capacitación

El capítulo tres comprende la evaluación del desempeño en donde se abordará la responsabilidad por la evaluación, objetivos de la evaluación, beneficios y métodos a utilizar

Por último en el capítulo cuatro se hace alusión a un caso práctico en el que se engloban diversos temas comprendidos en los tres capítulos anteriores tales como reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño



CAPITULO

1



1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1 CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO

Para poder establecer un concepto de reclutamiento, citaremos previamente los propuestos por diversos autores:

- "Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretenden llenar". (Chiavenato, 2000)
- "Es el proceso que se efectúa en una empresa a fin de obtener fuerza de trabajo adicional para las finalidades funcionales de la misma. Este proceso implica el logro de recursos humanos que sirvan como insumos institucionales" (Sicula, 1982)
- "Es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva estimulando a colaborar con la organización. Su objetivo es incrementar las posibilidades de selección, esto es, el número de aspirantes para un trabajo vacante". (Filippo, 1978)



-
- “El reclutamiento implica buscar y atraer a un grupo de personas entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para puestos vacantes” (Byars, 1983)

Observando los anteriores conceptos de reclutamiento concluyo que.

- El reclutamiento es un procedimiento continuo, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretenden llenar

1.2 CONCEPTO DE SELECCIÓN

Para poder establecer un concepto de selección, citaremos previamente los propuestos por diversos autores:

- “Es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado”. (Arias, 1998)
- “Es el proceso mutuo a través del cual la organización decide hacer o no una oferta de empleo y el candidato se decide aceptarla o rechazarla” (Stoner, 1994)



-
- “Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Es escoger a entre los candidatos reclutados 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 eficacia de la organización”. (Chiavenato, 2000)

Observando los anteriores conceptos de selección concluyó que:

La selección de personal es el proceso destinado a escoger al individuo adecuado que cubra con los requerimientos de un puesto.

1.3 FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento tiene lugar dentro de un mercado de trabajo que consiste en las personas disponibles que reúnen las cualidades que se necesitan para ocupar la vacante de la organización. El mercado de trabajo cambia con el tiempo en respuesta a los factores ambientales.

Las fuentes a las que acuden los departamentos de recursos humanos para satisfacer sus necesidades del reclutamiento dependen de la disponibilidad de las personas idóneas en el mercado de trabajo, así como de la naturaleza de las plazas que están vacantes. La capacidad de una empresa para reclutar



empleados a menudo se basa tanto en su reputación y atractivo de su ubicación como en el atractivo de trabajo que ofrece. Si las personas con las cualidades adecuadas no están disponibles en la empresa ni en el mercado de trabajo, quizá haya que reclutarlas de organizaciones rivales o de lugares más lejanos

1.3.1 Fuentes internas de reclutamiento

El reclutamiento interno ocurre cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con el ascenso (movimiento diagonal). Para Chiavenato, el reclutamiento interno puede incluir:

- Transferencia de personal,
- Promociones de personal,
- Transferencias con promoción 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 sección reclutamiento con las demás secciones de la empresa



Promoción del personal

Casi sin excepción, la primera fuente de reclutamiento que se debe investigar es la propia empresa

El proceso mediante el cual el reclutamiento se realiza dentro de la misma empresa se denomina promoción de personal. Con este sistema, cada vez que queda vacante un puesto, se les ofrece a los empleados actuales antes de recurrir a fuentes externas

Ventajas:

- Crea una vacante a un nivel más bajo, que es más fácil de ocupar
- Economía en tiempo y dinero trasladando a una persona que ya está bien enterada de lo que es la estructura organizacional y su metodología
- Se levanta la moral de los empleados
- Posiblemente se descubran talentos escondidos

Desventajas:

- A veces los supervisores y gerentes quieren ascender a una persona quien han preparado específicamente para la posición vacante por consecuencia no quieren ni siquiera tomar en cuenta otros candidatos
- Cuando el movimiento no coincide con el deseo o potencial del empleado puede provocar frustración que originará apatía, desinterés o retiro de la organización
- Conflicto entre los trabajadores, que no lograron el movimiento o los rebasaron



- Perder un empleado por promoción interna puede significar que uno tenga que esperar a que llegue un reemplazo, tal vez no tan bueno

1.3.2 Fuentes externas de reclutamiento

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos, otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como para el ejecutivo, profesional, técnico, de oficinas y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores como el tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas. Algunas de las principales fuentes externas son las siguientes

Consulta de los archivos de candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum con una solicitud de empleo previamente archivada en el órgano de reclutamiento. Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando no funciona, no requiere demasiado tiempo

Ventajas

- Puede ayudar a

Desventajas

- Si no se cuenta con un buen sistema



-
- rápidamente un cargo
 - Menor costo
 - Buenas relaciones publicas
 - se puede gastar mucho tiempo
 - Anotaciones deficientes del primer entrevistador pueden distorsionar la idoneidad de un aspirante

Candidatos presentados por empleados de la empresa

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo consumo de tiempo. Los trabajadores y empleados actuales de la organización proporcionan información sobre familiares y conocidos calificados para desempeñar algún puesto en la empresa

Ventajas

- Refuerza la organización informal
- Crea condiciones de colaboración formal

Desventajas

- Se corre el riesgo de generar camarillas que puedan convertirse en grupos perjudiciales para la organización.

Agencias de reclutamiento

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal que pueden proporcionar personal de niveles alto medio o bajo



Ventajas

- Puede ayudar a ocupar rápidamente un cargo.
- Acceso a grandes fondos comunes del mercado de trabajo

Desventajas

- Pueden resultar demasiado caras.
- Pueden mandar aspirantes mal calificados

Sindicatos y asociaciones gremiales

Los sindicatos pueden ser importante fuente de empleo. El valor de los sindicatos como fuente de suministro depende considerablemente del grado de atención que los funcionarios del sindicato local proporcionen para encontrar candidatos para los puestos

Ventajas

- Involucra otras organizaciones en el proceso de reclutamiento sin que se eleve el costo

Desventajas

- Pueden mandar aspirantes mal calificados.

Carteles o anuncios en la portería de la empresa

Es un sistema en donde su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, la proximidad a lugares donde haya movimientos de personas, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso etc



Ventajas

- Es un sistema de bajo costo.

Desventajas

- No proporcionan efectividad si no están adecuadamente localizados, si no son atractivos y comprensibles.

Contactos con universidades y escuelas:

Esta fuente está constituida por los institutos y escuelas de nivel medio superior, técnicas, secretariales, de artes y oficios, así como universidades y otras instituciones de nivel superior

Ventajas

- Permite localizar a muchos posibles solicitantes concentrados en un lugar
- Es relativamente fácil conseguir información fidedigna sobre sus antecedentes académicos y desempeño
- Proporciona la oportunidad de escoger a los candidatos más brillantes

Desventajas

- Costosa.
- Fatigante
- Los aspirantes no cuentan con experiencia laboral.



Ferias de empleos

Una fuente que se hace cada día más popular es la feria de empleos, donde los representantes de las compañías se reúnen para entrevistar a muchos solicitantes durante uno o dos días, generalmente en un campo especializado.

Ventajas

- Se pueden llenar muchas vacantes

Desventajas

- Costosa.

Sistemas Computarizados

Este sistema cubre los empleos disponibles con los candidatos idóneos, en menos tiempo que cualquier otro. Algunos de estos sistemas ponen directamente en contacto con las empresas que ofrecen empleos, en tanto que otros actúan como enlace: se ponen en contacto con las compañías, a manera de representantes de los aspirantes.

Ventajas

- Rápida para llenar vacantes
- Extensa base de datos

Desventajas

- Se necesita equipos y programas especiales
- Pueden ser costosos.



Anuncios en diarios y revistas

Una manera eficaz de conseguir aspirantes a un cargo, es poner avisos en los periódicos y las publicaciones profesionales.

Al decidir sobre el contenido del aviso, se debe pensar en los candidatos a quienes se pretende llegar. Si se está buscando personas que tengan habilidades muy especializadas, el aviso debe estipular claramente esas habilidades; en cambio, si lo que se busca es talento, la redacción del aviso debe ser menos específica.

El medio publicitario que se escoja también influye en el volumen de las respuestas, de modo que es bueno estudiar todos los técnicos del área y las principales publicaciones que circulan en dicha zona, así como también las publicaciones del grupo especial, como de mujeres o miembros de determinadas profesiones.

Periódicos

Ventajas

- Plazos breves
- Flexibilidad en el tamaño del anuncio
- Circulación concentrada en áreas geográficas específicas
- Secciones clasificadas bien

Desventajas

- Fácil de ignorar por parte de los prospectos
- Considerable confusión competitiva
- Circulación no especializada, es necesario pagar por un gran número de lectores no deseados



organizadas para un fácil acceso a quienes buscan empleo activamente. • Baja calidad de impresión.

Revistas

Ventajas

- Las revistas especializadas llegan a las categorías de ocupación específicas
- Flexibilidad en el tamaño del anuncio
- Gran calidad de impresión
- Medio editorial prestigiado
- Larga vida; los prospectos guardan las revistas y las vuelven al leer

Desventajas

- Amplia circulación geográfica por lo general, no se pueden utilizar para limitar el reclutamiento a una área específica.
- Un gran tiempo de anticipación para la colocación del anuncio



1.4 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Las decisiones tomadas durante el proceso de selección deben estar fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico, que nos proporcione información objetiva, precisa y certera para realizar mejores contrataciones

Las técnicas de selección de personal según Arias son las siguientes

- Solicitud de empleo,
- La entrevista,
- Pruebas psicológicas y de conocimientos,
- Examen médico de admisión;
- Estudio socioeconómico;
- Decisión final;

1.4.1 La solicitud de empleo

La forma de solicitud de empleo es un documento que nos proporciona información básica del candidato acerca de sus datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, RFC, etc.), preparación académica, antecedentes laborales, puesto y sueldo deseado, situación familiar, asociaciones o clubes a los que pertenece, pasatiempos y referencias, a fin de identificarle adecuadamente



La solicitud, debe ser llenada y entregada por la persona que quiere llenar una vacante. Es conveniente que se lleve a cabo una adecuada planeación para la recepción de los candidatos que se presentarán a llenar una solicitud de empleo una vez que han sido reclutados, ya que la forma en cómo se realice esta recepción inicial le dará la pauta al solicitante para formarse una opinión de la organización.

Es fundamental el lugar donde serán recibidos los solicitantes, así como la manera en que serán tratados, ya que contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se forman de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Otro aspecto que debemos tomar en cuenta es el informar a todo el personal que esté involucrado en la recepción de los aspirantes para que éstos sean recibidos cordialmente.

Es importante que se vaya creando un ambiente propicio durante el tiempo de espera para la entrevista, de tal forma que disminuya la angustia y tensión del candidato y obtengamos una mayor colaboración por parte de este.



1.4.2 La entrevista

“La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones”. (Arias, 1998)

El entrevistador requiere de un entrenamiento y supervisión adecuados, así como de una capacidad de autocrítica amplia que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones del candidato conforme se desarrolla la entrevista

Cada entrevista en particular tienen un objetivo específico, el cual debe estar determinado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración

Existen dos tipos de entrevistas la inicial o preliminar y la formal o profunda

Entrevista inicial

Pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, por ejemplo, apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, remuneración ofrecida.



las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

Entrevista profunda

Este tipo de entrevista lleva más tiempo realizarla, ya que es más detallada y se evalúan aspectos de personalidad, intereses, planes a corto y largo plazo, situación familiar, lo que espera de la empresa, su jefe y compañeros de trabajo, entre otros. Se acostumbra realizarse después de los exámenes psicológicos para aprobar la veracidad de la información y tomar una decisión.

Fases de la entrevista

Rapport

Este término significa "concordancia", "simpatía"; es la generación de un clima de confianza espontáneo, es tarea del entrevistador propiciarlo con comportamiento natural para eliminar ansiedades y tensiones del solicitante. Con actitudes cordiales y amistosas se tiene que romper el hielo en la entrevista, hay que evitar los sarcasmos, la ironía e interrupciones.

Cima

Esta etapa se alcanza cuando el entrevistador ha obtenido la información necesaria del candidato en cuanto a *historia laboral* es decir lo referente a su



desarrollo en el ambiente de trabajo y progresos económicos, *historia educativa* verificando su trayectoria académica, relaciones interpersonales, reconocimientos, etc., *historia personal* orientada a conocer el tipo y forma de integración familiar y social, así como el concepto que tiene el individuo de sí mismo. También se toma en cuenta a que dedica su tiempo libre y sus metas e intereses a corto y largo tiempo.

Cierre

Es la etapa final. Se recomienda parar sin brusquedad intercambiando aspectos más informales y anticipando que está por terminar la entrevista, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y finalmente se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Cuando no es aceptado el aspirante se le debe orientar hacia otras fuentes de empleo y hacerle sentir que no fue en vano su tiempo invertido.

Informe de la entrevista

El resultado y conclusión de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, correcto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.



1.4.3 Pruebas Psicométricas y de conocimientos

Conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. En general, se utiliza para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etc. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, en condiciones estandarizadas y compararlas con patrones estadísticos.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales (que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad) y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomados como patrón de comparación.

Pruebas de conocimiento

Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales, técnicos exigidos por el cargo (nociones de contabilidad, informática, ventas, tecnología, producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.



1.4.4 Examen médico o de admisión

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que puede ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como "estrictamente confidencial" y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

Es una medida preventiva para tratar de evitar las enfermedades profesionales ya que el médico de la empresa al conocer el tipo de actividades que se desempeñarán en cada puesto puede considerar qué agentes nocivos traerán consecuencias en la salud del aspirante e indicará de acuerdo a las condiciones físicas del mismo, si puede realizar eficientemente su cargo.

Es obligación de la compañía verificar la salud de su futuro profesional con la práctica del examen médico de admisión y con exámenes médicos periódicos; representan una necesidad legal, económica y social.

1.4.5 Estudio socioeconómico

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas.



-
- a) Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento de trabajo.
 - b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficiencia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores
 - c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo, se investigan las condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que han tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

1.4.6 Decisión final

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección se procede a evaluar competitivamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto se presenta al jefe inmediato y de ser necesario al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración o decisión final.

Tomada la decisión de quién será el empleado idóneo para ocupar el puesto y con más posibilidades de desempeñarlo en forma eficiente, se procederá a la contratación del mismo.



Los finalistas quedarán en el archivo o cartera de la empresa para considerarlos en futuras vacantes. Es conveniente enviar al domicilio una carta de agradecimiento por su tiempo y esfuerzo, ya que resulta muy motivador y presenta un gran aliciente el que se sientan que sí fueron tomados en cuenta.



CAPITULO

2



2 CAPACITACIÓN

2.1 CONCEPTO

Para poder establecer un concepto de Capacitación citaremos previamente los propuestos por diversos autores

- "Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos, respondiendo sobre todo al *área de aprendizaje cognoscitiva*". (Reza, 1995)
- "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (Siliceo, 1995)
- "Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo" (Arias 1998)



-
- "El proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnico para un propósito particular " (Sikula, 1982)
 - "Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización" (Byars. 1994)

Observando los anteriores conceptos de capacitación concluyó que

La capacitación es el proceso mediante el cual se pretende proporcionar los conocimientos habilidades y actitudes a cualquier persona que así lo requiera para que pueda desempeñar eficazmente un puesto de trabajo.

2.2 IMPORTANCIA

La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. La importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar. Con frecuencia, los directivos lo consideran un detalle que se favorece en tiempos de buena economía, pero rápidamente se reduce o elimina cuando la



economía es mala. Esta visión a corto plazo con frecuencia ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

Casi todas las organizaciones progresistas "invierten" una gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, no le dedican la atención debida, este es un error que puede eliminarse mediante la capacitación. es decir, el trabajo para contribuir al perfeccionamiento de las aptitudes, tanto del personal de capacitación como administrativo, exige el apoyo directivo y de una organización lógica del trabajo

Tanto el sector privado como el público y otros segmentos de nuestra sociedad están dando más y más importancia a la necesidad de capacitar y desarrollar los recursos humanos.

La importancia de la capacitación radica en que ésta.

- a) Ayuda a la organización. Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales
- b) Ayuda al individuo. Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso



-
- c) Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Es posible que la manera más simple de resumir la importancia de la capacitación sea considerándola como una inversión que hace la organización en su personal, esa inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los demás trabajadores.

2.3 OBJETIVOS

Objetivo general de la capacitación

"Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en determinada organización"

Objetivos particulares de la capacitación

- Incrementar la productividad
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo



-
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación
 - Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos
 - Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada
 - Facilitar la supervisión del personal.
 - Promover ascensos sobre la base del mérito personal
 - Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias, distinciones y otros
 - Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo
 - Contribuir a la reducción de los costos de operación
 - Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna

2.4 TIPOS DE CAPACITACIÓN.

Los tipos de capacitación más usuales son los que se presentan a continuación:

Capacitación para el trabajo. Este tipo de capacitación esta dirigida a todo el personal que es nuevo en el desempeño de sus funciones; ya sea de que es de nuevo ingreso, que ha sido promocionado para el desempeño de otro puesto, porque ha sido reubicado o bien por cualquier otro motivo que implique la falta de conocimiento de sus nuevas funciones.



-
- a) Capacitación de preingreso. Consiste en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades en su puesto de trabajo así como el desarrollo de las habilidades que requiere para dicho desempeño.
 - b) Inducción. Se refiere a todas aquellas actividades que tienen como finalidad proporcionar a la persona la información necesaria sobre la organización de la cual ya forma parte; esto en cuanto a planes, objetivos y políticas que le ayuden a tener una más pronta integración al puesto
 - c) Capacitación promocional. Es el conjunto de acciones de capacitación que le van a permitir a la persona tener la oportunidad de alcanzar mediante esta puestos de mayor nivel, autoridad y/o responsabilidad

Capacitación en el trabajo. Esta integrada por todas aquellas actividades tendientes a desarrollar y perfeccionar las habilidades y aptitudes del personal en sus funciones.

- a) Adiestramiento. Es la acción orientada al desarrollo de las habilidades y destrezas del personal, con el fin de elevar la eficiencia de éste en supuesto de trabajo.
- b) Capacitación específica. Es el proceso educativo y sistemático mediante el cual se proporcionan los conocimientos para el desarrollo de las aptitudes y habilidades en función de objetivos planteados específicamente

Desarrollo. Consiste en proporcionarle al individuo la información y conocimientos que le permitan comprender y ajustarse a su entorno sociolaboral



-
- a) Educación formal para adultos. Son acciones que lleva a cabo la organización para proporcionar al individuo, los elementos teóricos para comprender su entorno y pueda tener un desenvolvimiento adecuado en su vida cotidiana
- b) Integración en la personalidad. Son eventos que organiza la empresa con el fin de lograr un cambio de actitud positivo por parte del personal hacia si mismos y a su grupo de trabajo.
- c) Actividades recreativas y culturales. Son eventos que con fines de esparcimiento la empresa proporciona a los empleados y que son necesarios para lograr su integración con el grupo de trabajo y con su familia y el desarrollo de su sensibilidad y recreación intelectual y cultural.

2.5 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Entre los diversos métodos que se pueden aplicar, para el desarrollo de un programa de capacitación, tenemos las siguientes

Conferencia,

Mesa redonda,

Demostración- ejecución,

Dramatización,

Representación;

Grupos de discusión;

Métodos de casos;



Conferencia

Es un método muy común para la enseñanza. Se puede usar para presentar un tema nuevo, un resumen final en cada sesión, etc. Permite abarcar gran cantidad de material en la mínima cantidad de tiempo; no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones. También permite alcanzar directamente el objetivo deseado.

Mesa redonda

Es un método de discusión informal; con este sistema los miembros del grupo y el encargado o instructor toma parte en una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación del grupo es la base principal de este método.

Demostración- ejecución

Este método incluye la presentación de procedimientos u operaciones, así como la ejecución por parte del individuo de lo que tiene que hacer; se le enseña cómo debe de hacerlo y después se le da la oportunidad para que lo haga.

Método de dramatización

Se pueda acrecentar la participación y el interés del grupo, utilizando dramatizaciones o representaciones de tipo teatral. Realmente este método



consiste en una combinación de los métodos de discusión y demostración, en la que los individuos del grupo se encargan de la demostración.

Representación

La representación es similar a la dramatización, sin embargo en la representación el director no determina previamente el resultado. Le solicita a los actores representar sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos. Las emociones de los actores determinan el resultado del papel que presenten, por lo tanto, las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias, para trabajar con otras personas.

Grupo de discusión

Son grupos pequeños de tres a seis personas, constituidos generalmente para resolver un problema breve o para la sesión informal corta. Generalmente los grupos trabajan solos, aunque el instructor de estar presente.

Método de casos

Este sistema da a los participantes, la oportunidad de aplicar nuevos conocimientos a situaciones específicas

El método del caso deberá ser de índole que requiera tomar decisiones y acción, así como sugerir problemas complejos a que no son evidentes. se debe incluir instrucciones específicas sobre lo que deberá hacerse.



2.6 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La determinación de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorran tiempo, dinero y esfuerzo proporciona material necesario de trabajo, facilitará la presupuestación, proporciona indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación.

El análisis de necesidades es parte medular, antes de lanzar programas de entrenamiento, se requiere conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras.

La determinación de las necesidades de capacitación dentro de una organización debe contener tipos de análisis organizacional, de funciones y de personas.

Análisis organizacional

Se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos, localización, y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad las necesidades de capacitación.

Análisis de funciones

Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador (el comportamiento específico requerido) si se requiere que el trabajo se realice en forma eficaz. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.



La determinación de las necesidades de capacitación sobre la base del análisis de funciones, revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la organización en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, etc. además de muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones. Estas necesidades no sólo se descubren analizando las actividades que abarca cada trabajo, sino también proyectando creativamente los requerimientos del desempeño óptimo. Para ello se hace uso del Análisis de Puestos.

Análisis de personas

Examina el conocimiento, las actitudes y habilidades del individuo que ocupa cada puesto, y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipos de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales. Para ello se hace uso del inventario de personal que nos indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro. Los datos que este último contiene, pueden ser:

- a) Número de empleados con que cuenta la organización y categoría de que se trate
- b) Número de empleados que se necesitarán en esa categoría
- c) Edad de cada empleado
- d) Nivel de habilidad individual
- e) Nivel de conocimiento individual



-
- f) Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa.
 - g) Nivel de funcionamiento individual: calidad y cantidad.
 - h) Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas
 - i) Posibles sustituciones para ese puesto, dentro de la compañía
 - j) Posibles sustituciones para ese puesto, fuera de la compañía
 - k) Tiempo de capacitación requerido para posibles sustituciones.
 - l) Tipo de capacitación requerido para un principiante.
 - m) Faltas de asistencia
 - n) Movimientos de personal en el tiempo dado, etc

2.7 PROCESO DE DETERMINACIÓN DE NECESIDADES

Para determinar las necesidades se siguen dos pasos

Primero. Mediante la planeación formal de las necesidades de recursos humanos se puede determinar cuántas personas adicionales se van a requerir en el periodo que cubra la planeación, en qué fechas aproximadas y con qué características de aptitudes. Para esto se deben considerar las necesidades derivadas de los nuevos proyectos de la institución (reorganizaciones, cambios de políticas, nuevas instalaciones, nuevas funciones, etc.), así como las necesidades derivadas del propio crecimiento. Se necesitará también obtener un censo en el aspecto cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos de la institución, conocer estos aspectos y compararlos permitirá detectar las necesidades reales de capacitación.



Segundo. A través de información que puede manejarse como indicador de las necesidades de capacitación, tales como solicitud de la dirección, planeación estratégica, entrevista, análisis de actividades, encuesta, calificación de méritos, observación directa, pruebas o exámenes, reuniones de grupos y registros de personal.

a) Necesidades manifiestas:

- 1 Personal de nuevo ingreso
- 2 Ascensos temporales o definitivos
- 3 Permutas
- 4 Nuevas instalaciones
- 5 Ampliaciones
- 6 Cambios

b) Necesidades detectadas por problemas en producción:

- 1 Períodos de ociosidad seguidos de periodos de sobrecarga
2. Necesidades de supervisión constante o demasiado directa.
- 3 Tiempos excesivos en la ejecución de tareas
- 4 Baja calidad de los trabajos realizados
- 5 Desperdicio y frecuente pérdida de materiales
- 6 Necesidades de mantenimiento constante.



c) Necesidades detectadas por problemas ocasionados por la actitud del trabajador:

1. Pérdida y desperdicio de materiales con mucha frecuencia (en producción)
2. Materiales, herramientas y equipos mal cuidados (en producción).
3. Rotura y descompostura de herramienta y equipo (en producción)
4. Baja moral e insatisfacción personal

De estas dos fuentes mencionadas para la determinación de necesidades, la más económica es esta última, además de ser la más usual; lo ideal es que se tengan como fuente las dos.

Los métodos usuales para recabar información son:

- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- ENTREVISTA
- ENCUESTA
- OBSERVACIÓN DIRECTA
- REUNIONES DE GRUPOS SUPERIOR
- ANALISIS DE ACTIVIDADES
- CALIFICACIÓN DE MÉRITOS
- PRUEBAS O EXÁMENES
- REGISTROS DE PERSONAL
- SOLICITUDES DE LA DIRECCIÓN

Una vez que se ha recabado esta información, se clasifica para codificar la información útil y desechar la que no lo sea; posteriormente se elaborará un diagnóstico tentativo. Este diagnóstico se validará con los jefes de las áreas afectadas y se realizarán los ajustes necesarios. Una vez que este diagnóstico tentativo fue validado, se procederá a elaborar un diagnóstico definitivo. Después de identificar las necesidades de capacitación, se hará una jerarquización de ellas



2.8 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Programa "Es la parte de un plan que contiene en términos de tiempos y recursos, y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación que se efectuarán en relación con los empleados de un mismo puesto o categoría ocupacional" (Reza, 1995)

"Proceso diseñado para mantener o mejora el desempeño actual en el trabajo"(Stoner, 1994)

Los programas de capacitación se proponen mantener y mejora el desempeño actual en el trabajo.

La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente: ellos necesitan aprender nuevas habilidades, y como su motivación seguramente es alta, puede familiarizarse con relativa facilidad con las habilidades y el comportamiento que se espera de ellos en su nuevo puesto. Por otra parte, capacitar a empleados expertos para hacer más eficaz su desempeño puede ser problemático.

2.8.1 PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El programa de capacitación exige una plantación que cree en los siguientes aspectos



-
- 1 El enfoque de una necesidad específica cada vez
 2. Definición clara del objetivo de capacitación.
 - 3 División del trabajo para desarrollar, en modelos, paquetes o ciclos.
 - 4 Determinación del contenido de capacitación.
 - 5 Elección de los métodos de capacitación y de la tecnología disponible.
 - 6 Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas, materiales, manuales, etc.
 7. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando
 - Número de personas
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes
 - Características personales de comportamiento.
 - 8 Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
 9. Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
 10. Cálculo de la relación costo beneficio del programa.
 11. Control y evaluación de resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia



2.8.2 FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Fijar objetivos de capacitación concretos y evaluables es la base que debe producirse a partir de haber determinado las necesidades de capacitación

Los objetivos de comportamiento bien escritos especifican lo que podrá lograr el empleado después de concluir con éxito el programa de capacitación

Por lo tanto, ofrecen un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación

Ya definidos los objetivos de un programa de capacitación, procede ahora señalar los niveles de la organización que deben compartir la capacitación

La capacitación se requiere a "nivel operativo"; es decir, aquellas que requiere tanto el obrero, el maestro de taller, el auxiliar administrativo, el analista de sistemas, el supervisor

A "nivel administrativo" ocupa la capacitación un papel decisivo, la responsabilidad de convertirse en promotor debe participar en la planeación del programa de capacitación. Debe extenderse tanto a los jefes de departamento, como a los subgerentes y gerentes de área, los cuales también requieren de capacitación

Por supuesto que a "nivel directivo" es igualmente compartir la capacitación. Los conocimientos, la experiencia y habilidad exigidos para desempeñar este nivel, así



como la capacidad de las personas designadas en tal posición requieren de capacitación.

Con base en la determinación de los objetivos

- Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender.
- Se programan las actividades que profesor y alumno llevarán a cabo.
- Se toman en cuenta todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas
- Se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido

El diseño del programa debe llevarse en función del objetivo de la capacitación tomando en cuenta a quién se va a capacitar, aplicando principios del aprendizaje de adultos; este concepto puede entenderse como la adquisición de nuevos modos de conducta y nuevas posibilidades de comportamiento.

En seguida se procede como sigue

- Se definen los temas o materias de estudio
- Se agrupan los temas en unidades de estudio
- Se ordenan las unidades en secuencia cronológica: a) lógicamente, b) por grado de dificultad y c) por fases del proceso de trabajo
- Se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades. ¿con qué criterios? a) de la experiencia, y b) de experimentación



Con la enseñanza centrada en el alumno, se puede recurrir al método científico de aprendizaje.

2.8.3 SELECCIÓN DE MEDIOS Y MATERIAL

En esta etapa se debe determinar:

- Quiénes deben asistir al programa de capacitación.
- *Que instalaciones se van a necesitar.* Se debe seleccionar un local que ofrezca un tamaño adecuado para comodidad del grupo, ventilación satisfactoria, buena iluminación, pantalla para proyección, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas, sistema de sonido
- Qué materiales se van a necesitar
- *Qué ayudas didácticas se van a requerir.* Las ayudas didácticas son el conjunto de técnicas que utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas. Entre ellas encontramos.
 - ◆ Películas con o sin sonido
 - ◆ Carteles, manuales, gráficas, boletines
 - ◆ Transparencias
 - ◆ Grabaciones.
 - ◆ Diagramas
 - ◆ Proyector de cuerpos opacos
 - ◆ Rotafolio



- ◆ Fanelógrafo
- ◆ Fotografías.
- ◆ Pizarrón.
- ◆ Maquetas

2.9 EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Después de que las personas en entrenamiento han concluido sus programas de capacitación (o quizás en intervalos planeados durante los mismos), se debe evaluar el programa para ver qué tan bien se cumplen sus objetivos.

Existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se pueden evaluar

1. Reacción. Primero, se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa. ¿Les gustó? ¿Piensan que es valioso?
2. Aprendizaje. Segundo, es posible someter a pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado
3. Conducta. Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambió debido al programa de capacitación. Por ejemplo, los empleados del departamento de quejas de la tienda son más corteses con los clientes molestos que como lo eran antes



4. Resultados. Al final, pero quizás lo más importante, se debe preguntar "¿qué resultados finales se lograron al término de los objetivos de capacitación previamente fijados?"



CAPITULO

3



3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1 CONCEPTO

Antes de establecer un concepto propio del término evaluación del desempeño se citarán los propuestos por varios autores

- “Es una operación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.” (Chiavenato, 2000).
- “El proceso mediante el cual, las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo.” (Werther, 1999).
- “El proceso en que se comunica a una persona, como llevar a cabo el trabajo; estableciéndose también un plan de mejoramiento ” (Byars, 1983)
- “Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, ya sea de manera formal o informal, con cierta continuidad por las organizaciones ” (Rodríguez, 1999).



Observando los anteriores conceptos de evaluación del desempeño, concluyo que.

Es un proceso mediante el cual se evalúa el desempeño de cada persona en el cargo que ocupa dentro de la organización.

3.2 RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de valoración el desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción

El gerente

Es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, que el que evalúa el desempeño del personal es el propio gerente supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación

El empleado

Algunas organizaciones permite que el mismo individuo responda por su desempeño y realice la autoevaluación, de su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización



El empleado y el gerente

La evaluación y desempeño recorre los siguientes caminos:

- 1 Formulación de objetivos por consenso. Los objetivos se establece en entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso. La superación de estos objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio, como premio o esquema de remuneración variable
- 2 Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto. Se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse
- 3 Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Definiendo los objetivos por consenso y lograr el compromiso personal El paso siguiente es conseguir recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Estos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo) o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado
- 4 Desempeño El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados
- 5 Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados. La medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada



-
6. Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua. El evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado

El equipo de trabajo

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. El equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas

El órgano de gestión de personal

El órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal

Comité de evaluación

La evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. La evaluación es colectiva y la realizan un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el



especialista en evaluación del desempeño) participa en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor.

Evaluador de 360°

La evaluación pretende dar a los empleados una perspectiva desde todos los ángulos en la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes y internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

3.3 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Generalmente el departamento de personal se responsabiliza de la implantación y coordinación del programa de evaluación del desempeño. Sin embargo es recomendable que se apoye en un comité integrado por miembros de los más altos niveles de la organización. Una de las responsabilidades del comité, es la fijación de los objetivos del programa evaluación del desempeño.



Un programa de evaluación del desempeño debe tener los objetivos siguientes:

1. Proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado, de manera que se puedan tomar decisiones adecuadas.
2. Ayudar a la dirección superior a tomar decisiones, acerca del mantenimiento diferencial que se ha de conceder a empleados individuales en capacitación, orientación, pago, promoción, transferencia, disciplina y otros asuntos.

Objetivos específicos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico-mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa-la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios como son

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Capacitación
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de la relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Autoperfeccionamiento del empleado
7. Información básica para la investigación de recursos humanos
8. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estimulo a la mayor productividad



-
10. Conocimientos de los estándares de desempeño de la empresa.
 11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado
 12. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

3.4 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de valoración, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño con un sistema objetivo, y que mediante este puedan conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados



-
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la valoración del jefe
 - Saber qué disposiciones o medidas tomará el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
 - Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol

3 Beneficios para la organización

- Poder evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para cederlos o transferirlos
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo

3.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Los principales métodos de evaluación del desempeño según Chiavenato son



Método de escalas gráficas;
Método de elección forzada;
Método de investigación de campo;
Método de incidentes críticos,
Métodos mixtos;

3.5.1 Método de escalas gráficas

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de valoración previamente detenidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Entre esos extremos existen tres alternativas

- 1 Escalas gráficas continuas Escalas donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso, existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de valoración, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación



-
2. Escalas gráficas semicontinuas. Estas son idénticas a las anteriores, excepto que se incluirán puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la valoración.
 3. Escalas gráficas discontinuas. En estas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluado sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Ventajas del método de escalas gráficas

1. Brindará a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de valoración.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas del método de escalas gráficas

1. No permite mucha flexibilidad al evaluado; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los valores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación
3. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.



-
- 4 Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
 - 5 Tiende a presentar resultados tolerantes consistentes para todo subordinado

3.5.2 Método de elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación elección forzada

La naturaleza de las frases o enunciados, puede tener variaciones. En este sentido, hay dos formas de composición de las frases:

1. Se conforma bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado
2. Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado



Ventajas del método de elección forzada

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo.
2. Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores

Desventajas del método de elección forzada

1. Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
2. Es un método comparativo y discriminatorio, presenta resultados globales; distingue sólo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
3. Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, no requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial desarrollo, etc
4. Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados

3.5.3 Método de investigación de campo

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se



evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario

a) *Evaluación inicial.* El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:

- Desempeño más que satisfactorio (+)
- Desempeño satisfactorio (±)
- Desempeño menos que satisfactorio (-)

b) *Análisis complementario* Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

c) *Planeación.* Una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción que puede aplicar

- Asesoría al empleado
- Readaptación del empleado
- Capacitación
- Desvinculación y sustitución
- Promoción a otro cargo.
- Mantenimiento en el cargo actual

d) *Seguimiento* Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado



Ventajas del método de investigación de campo.

1. Cuando está presidido de las dos etapas preliminares de análisis de la escritura de los cargos y de análisis de las actitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos
- 2 Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación personal.
- 3 Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de ciertos problemas
- 4 Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño
- 5 Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y de más áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos
- 6 Acentúa la responsabilidad de líneas y la función de staff en la evaluación del personal
7. Es el método más completo de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

- 1 Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación



-
- 2 Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

3.5.4 Método de incidentes críticos

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

Se trata de una técnica en la que supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales

3.5.5 Método de comparación por pares

Este método de evaluación del desempeño compara a los empleados de dos en dos, en la columna de la derecha se anotan aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.



3.5.6 Método de frases descriptivas

El evaluado señalan las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellas que demuestra el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N")

Entrevista de evaluación

"Es aquella entrevista que se realizará periódicamente entre el empleado y el jefe inmediato (o con el jefe de personal) a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y de defectos como trabajador "(Arias,1999)

La entrevista es la oportunidad de analizar el registro de desempeño de un subordinado y explorar las áreas de posible mejora o crecimientos. Asimismo, proporciona la oportunidad de identificar las actitudes y sentimientos de los subordinados de manera más minuciosa y, por lo tanto, mejorar la comunicación.

Tipos de entrevista de evaluación.

1. Entrevista de decir y convencer las habilidades que requiere este tipo de entrevista incluyen la capacidad de convencer al empleado de cambiar de forma prescrita
- 2 Entrevista de decir y escuchar Las habilidades para este tipo de entrevista incluyen la capacidad de comunicar los puntos fuertes y débiles del



desempeño de un empleado en el puesto durante la primera parte de la entrevista. En la segunda parte explora con detalle los sentimientos del empleados respecto a la evaluación. El supervisor se mantiene en el papel de evaluador, el método requiere que escuché el desacuerdo y que maneje las conductas extensivas sin tratar de refutar declaración alguna

3. Entrevista de solución de problemas. Este método va más allá del interés en los sentimientos del empleado; busca estimular el crecimiento y el desarrollo mediante la discusión de problemas, necesidades, innovaciones, satisfacciones e insatisfacciones que el empleado ha encontrado desde la última evaluación del desempeño.



CASO PRÁCTICO



BOLSA MEXICANA DE VALORES

4.1 ANTECEDENTES

El inicio de la Bolsa de Valores de nuestro país se remonta a fines de 1800. El auge minero de aquella época generó un fuerte corretaje de acciones entre agentes particulares, lo cual llevó a construir la Bolsa de Valores de México el 31 de Octubre de 1894. Paulatinamente se incorporaron algunos valores emitidos por instituciones que se encontraban fuera del sector minero, incrementándose el volumen de operaciones. Este incremento produjo el establecimiento de oficinas propias para la negociación de títulos en el número 9 de la calle de Plateros (Hoy calle Francisco I. Madero), en el centro de la ciudad de México. Algunas empresas emisoras, cuyos valores se negociaban en esa época eran: EL BANCO NACIONAL DE MEXICO, EL BANCO DE LONDRES DE MEXICO, LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL ORIZABA Y LAS FABRICAS DE PAPEL SAN RAFAEL.

En 1908, luego de periodos de inactividad bursátil, provocados por crisis económicas y en los precios internacionales de los metales, se inaugura la Bolsa de Valores de México, SCL, en el Callejón de 5 de Mayo.

En 1916, el Gobierno Federal concede autorización para la apertura de un local dedicado específicamente a la negociación de valores, facultando a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por intervenir en su normatividad y control.



En 1920, la Bolsa de Valores de México, S.C.L. adquiere un predio en Uruguay 68, que operará como sede bursátil hasta 1957.

En 1928, las transacciones con títulos – valor y los establecimientos donde se llevan a cabo quedan sujetos a la inspección de la Comisión Nacional Bancaria.

En 1933, se publicó la Ley de Bolsas en la cual se autoriza a las Bolsas de Valores a operar como instituciones de Crédito

En 1975, se promulgó la Ley del Mercado de Valores, hecho que marca el principio del crecimiento y consolidación del mercado bursátil.

En 1976, existían tres Bolsas de Valores en México uno en la Ciudad de México, otra en la Ciudad de Monterrey y la tercera en la Ciudad de Guadalajara. Estas dos últimas fueron liquidadas dado que no cumplían con el requisito establecido en 1975 por la Ley del Mercado de Valores, el cual señala que el número mínimo de socios (casas de bolsa) de una Bolsa de Valores deberá ser 20. En este mismo año la Bolsa de Valores de México cambió su razón social por la actual de Bolsa Mexicana de Valores S.A. DE C.V.

La actual sede de la Bolsa Mexicana de Valores se encuentra en el centro bursátil inaugurado en abril de 1990 en Paseo de la Reforma #255, Colonia Cuauhtémoc en la Ciudad de México.



En 1995, se da la introducción de la BMV – SENTRA títulos de deuda. La totalidad de este mercado es operado por este medio electrónico

En 1996, inició de operaciones de BMV – SENTRA capitales

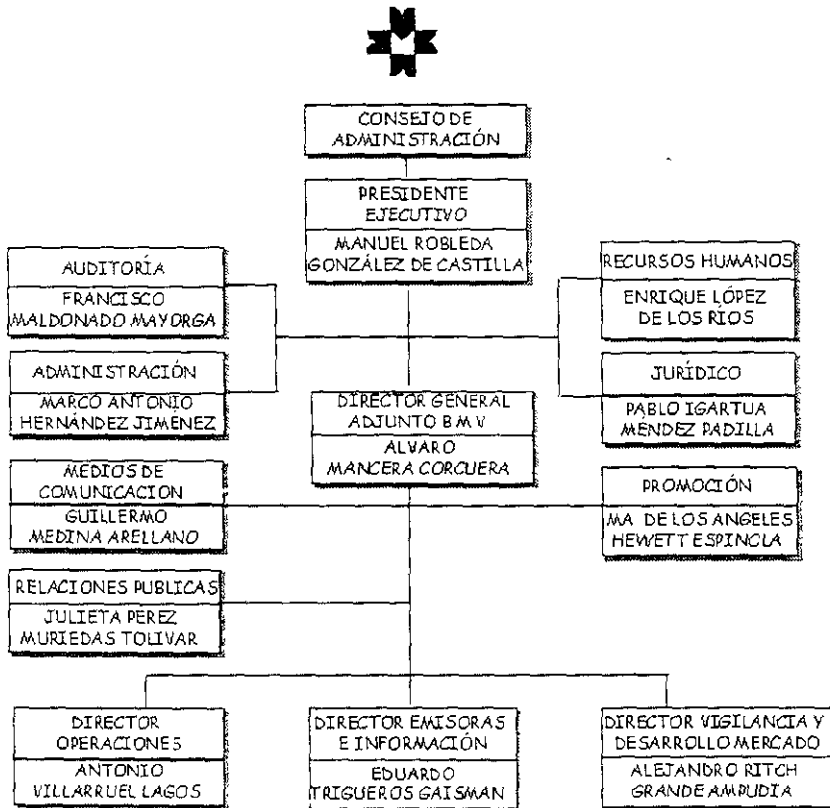
En 1998, constitución de la empresa Servicios de Integración Financiera, para la operación del sistema de negociación de instrumentos del mercado de títulos de deuda(BMV – SENTRA títulos de deuda)

El 11 de Enero de 1999, la totalidad de la negociación accionaria se incorporó al servicio electrónico. A partir de entonces el mercado de capitales de la Bolsa opera completamente a través del sistema electrónico de operación

En este año también se listaron los contratos de futuros sobre el IPC en MexDer y el principal indicador alcanzó un máximo histórico de 7129.88 puntos el 30 de Diciembre



ORGANIGRAMA DE LA BMV





4.2 SITUACIÓN BASE

En los últimos años, la Bolsa Mexicana de Valores a través de su área de Recursos Humanos se ha encontrado con la dificultad de cubrir vacantes a niveles ejecutivos, debido a la falta de factor humano altamente calificado.

En diversas ocasiones se ha tratado de ocupar dichos puestos con personal interno de la empresa que en su mayoría no cubre con los perfiles que se requieren para el óptimo desempeño de las funciones asignadas.

Debido a lo anterior se ha tenido la necesidad de acudir a diversas fuentes externas que han representado para la compañía un alto costo en tiempo y dinero, resultado de que en muchos casos el personal no ha brindado el desempeño esperado al terminar el periodo de prueba de 6 meses que se otorga al momento de su contratación originando con ello nuevas búsquedas.



4.3 PROPUESTA

Analizando la situación que se ha venido presentando en la Bolsa Mexicana de Valores, se propone un Sistema de Becarios con el cual la empresa podrá reclutar y seleccionar estudiantes con potencial directivo para desarrollarlos de acuerdo a las características y necesidades que la empresa requiera a través de un proceso de capacitación y evaluación de personal que tiene como objetivo el desarrollo de habilidades gerenciales y la especialización en diversas áreas de la empresa, para que lleguen a ocupar puestos ejecutivos

La capacitación comprende 7 áreas básicas de competencia las cuales se dividirán en dos etapas. En la primera en donde se busca el desarrollo de habilidades como: liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, estilo gerencial, comunicación entre otras y en la segunda etapa se enfocará a cursos relativos a conocimientos específicos que se requieran.

En cada una de las etapas se harán evaluaciones constantes con el fin de medir el grado de desarrollo de los becarios, con el fin de obtener empleados calificados, motivados y capacitados para asumir roles profesionales y de liderazgo en la organización, lo representará para la empresa una inversión sustancial a futuro tanto para su propio beneficio como para el de la sociedad en su conjunto



4.4 SISTEMA DE BECARIOS

El sistema tiene como misión el promover el desarrollo de estudiantes con suficiente talento y potencial directivo para ser colocados en el sector empresarial donde puedan alcanzar una posición ejecutiva.

4.4.1 OBJETIVOS

4.4.1.1 Objetivo General

El sistema de becarios tiene como objetivo principal, la preparación de ejecutivos de alto nivel que satisfagan los requerimientos de las organizaciones para que puedan alcanzar una posición ejecutiva.

4.4.1.2 Objetivos Específicos del Sistema

- Vincular a estudiantes universitarios o de postgrado con las empresas, como una forma de apoyarlos en su formación profesional.
- Formación de un semillero de Recursos Humanos adaptado a la filosofía y cultura de la empresa, orientado a la resolución de necesidades específicas de la misma.

Este sistema cubre dos vertientes, por un lado, los estudiantes seleccionados se desenvuelven en un área relacionada con su carrera profesional y, por otro las empresas cuentan con la aplicación de un modelo de desarrollo de acuerdo con sus



características y necesidades para generar profesionistas conocedores y expertos, aptos para competir y triunfar en mercados abiertos

4.4.3 BENEFICIOS DEL SISTEMA

- Es un sistema flexible que se implanta de acuerdo a las necesidades y *características de la empresa.*
- Apoya a la formación y desarrollo de personal ejecutivo para áreas específicas de las empresas.
- Cubre prácticamente todas las áreas productivas y de servicio de las empresas al dar cabida a alumnos de distintas carreras profesionales
- Complemento al programa escolar de los estudiantes, mediante la realización de prácticas profesionales y la adquisición de experiencias técnicas en áreas diversas tanto del sector industrial como de servicios.
- Facilita el ingreso de estudiantes recién egresados al sector laboral.
- Reconocimiento social a la empresa por dar oportunidad a los estudiantes en desarrollarse profesionalmente.

Los requisitos mínimos para formar parte de este sistema de becarios son.



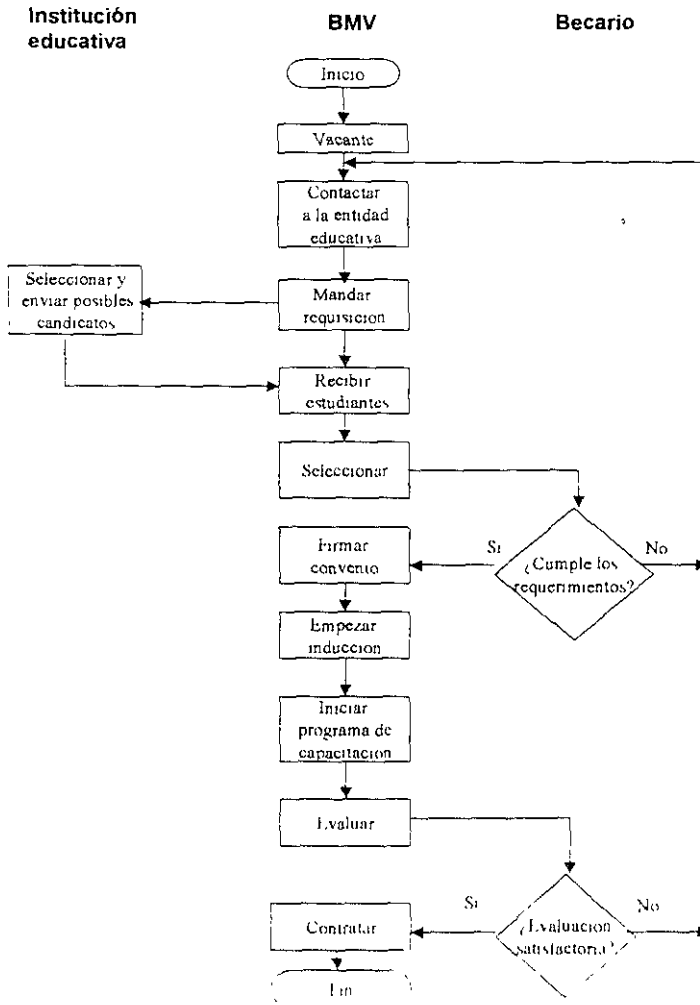
-
- Ser estudiantes del 5º, 6º ó 7º semestre de una carrera profesional
 - Contar con un promedio mínimo de 8.00

Pago el de becas se proponen de acuerdo a lo siguiente:

- Se pagará un salario competitivo a los estudiantes que puede ser desde dos salarios mínimos hasta cuatro de acuerdo a los avances y desarrollo que este vaya teniendo
- El pago de becas a los becarios podrá darse por distintos medios de acuerdo a la forma que más le convenga a la empresa



4.5 DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL SISTEMA DE BECARIOS





4.6 PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA.

1. Contar con una vacante en la empresa
2. **Contactar a una entidad educativa.** La empresa seleccionará la (s) institución (es) educativa (s) que más le convenga (n) para que le proporcione los candidatos a becarios que esta necesite.
3. **Enviar la requisición de personal.** La empresa enviará a la institución seleccionada los requerimientos de personal con los perfiles que necesite (Ver anexo 1)
4. La institución educativa se encargará de enviar los candidatos a becarios que cumplan con los requerimientos que la empresa requiera de acuerdo a la requisición que haya recibido previamente
5. **Selección de becarios.** Le empresa se encargará de seleccionar a los mejores estudiantes que cubran con los perfiles de la empresa a través de entrevistas y baterías de prueba en donde se evalúan las habilidades de comunicación, fortaleza académica y logros profesionales. Son elegibles los estudiantes de todas las universidades que se haya contactado y los candidatos más destacados se aceptan para formar parte del sistema de becarios



-
6. Una vez aceptados como becarios se procederá a la firma del convenio entre el becario y la empresa donde la empresa otorga y el becario acepta una beca por el periodo que dure este convenio (Ver anexo 2)
 7. **Inducción.** El becario será presentado con el que será su jefe inmediato el cual estará a cargo de su inducción.
 8. **Capacitación.** El becario recibirá capacitación de acuerdo al área donde se desempeñe, a demás que participará en cursos que le ayudarán a su formación y desarrollo de habilidades a nivel gerencial
 9. **Evaluación.** Se harán evaluaciones constantes para ver el desarrollo del becario, las cuales estarán a cargo del jefe inmediato.
 10. Al término del período de prácticas la empresa de acuerdo con las evaluaciones realizadas al becario, tomará la decisión de contratarlo o no al becario como parte de la institución



4.7 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para la detección de necesidades se propone utilizar el método de observación directa, el cual consiste en observar durante un período de tiempo el comportamiento de los directivos para con sus subordinados así como en el desempeño de sus funciones, en donde de acuerdo a un modelo de observación conductual (Ver anexo 3) se harán las anotaciones claves considerando diversos aspectos como liderazgo dentro de su grupo de trabajo, trabajo en equipo, la toma de decisiones de acuerdo a las circunstancias que se presenten, la forma de tratar a su personal entre otras, posteriormente se les aplicarán los mismos cuestionamientos en una entrevista personal para cotejar la información recabada.

4.8 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Debido a que todo ejecutivo necesita desarrollar ciertas habilidades que le ayudarán a desempeñar mejor su función y así poder conducir de una manera más adecuada su departamento, es necesario que al querer nosotros formar nuestro propio personal el cual pueda en un futuro ocupar dichos puestos, vallan desarrollándolas durante su formación dentro de la empresa, por lo que se propone el siguiente programa de capacitación



4.9 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

El programa de capacitación cubre siete áreas de competencia que son:

- Habilidades gerenciales o directiva.
- Comunicación efectiva
- Inteligencia emocional.
- Sofisticación en los negocios.
- Habilidades académicas y técnicas
- Liderazgo
- Estilo gerencial

Estos se dividirán en dos fases, la primera que comprende un periodo de un año, en donde se buscará que los becarios desarrollen habilidades ejecutivas y que para ello se les impartirán cursos como Habilidades Gerenciales, Creatividad para emprendedores, Comunicación interpersonal efectiva, Trabajando en Equipo, Haciendo lo correcto Posteriormente en una segunda etapa se darán cursos de especialización en diversas áreas de acuerdo a las diversas necesidades que se tengan

4.9.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Proporcionar a los becarios las herramientas necesarias para que tengan un mayor desarrollo y puedan alcanzar una posición de liderazgo corporativo y comunitario



4.9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Facilitar el desarrollo profesional
- Proveer de habilidades fundamentales para el éxito en el ámbito laboral
- Demostrar y practicar comportamiento adecuado

No. DE SESIONES POR CURSO	2 a 4 sesiones dependiendo del curso
DURACIÓN.	12 y 16 Horas
HORARIO.	Martes y Jueves de 9 00 a m – 11.00 a m
LUGAR.	Sala de cursos de la Asociación de Intermediarios Bursátiles A. C
UBICACIÓN.	Paseo de la Reforma 255, Col Cuauhtémoc, 06500 México, D. F 3º piso
CURSOS.	<p>Primera etapa:</p> <p>Habilidades Gerenciales Creatividad para emprendedores Comunicación interpersonal efectiva Trabajando en Equipo Haciendo lo correcto</p> <p>Segunda etapa</p> <p>Cursos de Especialización de acuerdo a las necesidades que se tengan</p>



4.9.3 SELECCIÓN DE METODOS Y MATERIAL

Participantes

Todos los Becarios

Material

- Carpeta de trabajo.
- Pantalla
- Proyector.
- Material de Proyección.

Selección de Métodos y Técnicas de Enseñanza

Entre los Diversos métodos que se pueden aplicar, utilizaremos una combinación de los siguientes

- Conferencia.
- Grupo de discusión
- Método de casos
- Mesa redonda
- Método de dramatización



4.9.4 CURSOS DE CAPACITACIÓN

Primera Etapa

Los cursos que comprenden la 1ª etapa se detallan a continuación.



BOLSA MEXICANA DE VALORES

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

NOMBRE DEL CURSO	Trabajando en Equipo
DIRIGIDO A	Los Becarios
IMPARTIDO POR	Personal especializado
DURACIÓN (HRS)	16 horas
FECHA DE INICIO	05 de Diciembre del 2000
LUGAR	Sala de cursos de la Asociación de Intermediarios Bursátiles A. C
MÉTODOS A UTILIZAR	Grupo de discusión, Método de casos, Método de dramatización

OBJETIVOS.	<ul style="list-style-type: none">• Entender las ventajas de trabajar en equipo• Entender el valor del trabajo en equipo para ti y para la organización• Entender las dificultades para trabajar en equipo• Incrementar las habilidad para cooperar y colaborar con miembros de tu equipo
------------	--



-
- Incrementar tu efectividad en la organización.

CONTENIDO.

1. Que es un equipo
2. Características de los equipos
3. Características de miembros (efectivos) de equipo
4. Características de líderes de equipo efectivos
5. Etapas de desarrollo

6. Equipos exitosos
7. Estrategias para lograr un equipo efectivo
8. Dinámica de grupo

OBSERVACIONES



BOLSA MEXICANA DE VALORES

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

NOMBRE DEL CURSO	Comunicación interpersonal efectiva
DIRIGIDO A	Los Becarios
IMPARTIDO POR	Personal especializado
DURACIÓN (HRS)	12 horas
FECHA DE INICIO	06 de Febrero del 2001
LUGAR	Sala de cursos de la Asociación de Intermediarios Bursátiles A. C.
MÉTODOS A UTILIZAR	Conferencia, Grupo de discusión, Método de casos

OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar su habilidad de presentar su mensaje• Maximizar y eliminar las barreras para la comunicación efectiva• Incrementar su habilidad de escuchar y atender a otros• Incrementar su habilidad de construir y sostener relaciones productivas• Dar y recibir sugerencias efectivamente• Minimizar su ansiedad cuando se interrumpen nuevas y diferentes situaciones
-----------	---

CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none">1 Que es comunicación2 Características del proceso de comunicación
-----------	---



-
- 3 Barreras de la comunicación
 4. Auto concepto
 - 5 Escuchar activamente
 - 6 Atender a otros
 - 7 Escuchar efectivamente.
 8. Dar información efectivamente
 - 9 Como reaccionar efectivamente
 - 10 Dinámica de grupo
-

OBSERVACIONES



BOLSA MEXICANA DE VALORES

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

NOMBRE DEL CURSO	Creatividad para emprendedores
DIRIGIDO A	Los Becarios
IMPARTIDO POR	Personal especializado
DURACIÓN (HRS)	12 horas
FECHA DE INICIO	16 de abril del 2001
LUGAR	Sala de cursos de la Asociación de Intermediarios Bursátiles A. C
METODOS A UTILIZAR.	Conferencia, Método de casos, Método de dramatización

OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none">• Identificar la importancia de la creatividad en las empresa• Desarrollar habilidades para crear e innovar• Reforzara la confianza en si mismo• Incrementar• Mejorar la calidad de vida y seguridad en el trabajo a través de la creatividad.
-----------	--

CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none">1. La creatividad en los negocios2. Creatividad efectiva y competitividad3 La creatividad4 Fundamentos neurologicos de la creatividad
-----------	--



-
5. Cuatro factores de la dinámica de la creatividad
 6. Tres requisitos de la creatividad
 7. El líder creativo e innovador.
 8. Cuatro papeles para desencadenar nuestro caudal creativo
 9. Hoja de prácticas para el desarrollo de la creatividad .
-

OBSERVACIONES



BOLSA MEXICANA DE VALORES

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

NOMBRE DEL CURSO	Haciendo lo correcto
DIRIGIDO A:	Los Becarios
IMPARTIDO POR:	Personal especializado
DURACIÓN (HRS)	12 horas
FECHA DE INICIO:	19 de junio del 2001
LUGAR	Sala de cursos de la Asociación de Intermediarios Bursátiles A. C.
METODOS A UTILIZAR.	Conferencia, Grupo de discusión, Método de casos.

OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none">• Entender la relación entre la moral personal y la ética en el negocio.• Desarrollar una auto-conciencia ética• Identificar comportamientos aceptables• Desarrollar y usar lineamientos para enfrentar, de manera efectiva, situaciones éticas difíciles en el futuro• Entender cómo ser un líder con integridad.
-----------	--

CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none">1. Ética y valores2. Problemas éticos en los negocios.3. Estableciendo un marco de trabajo de integridad4. Toma de decisiones basado en valores5. Reglas fáciles para comportamiento ético
-----------	--



6. Ejercicio de valores

OBSERVACIONES



BOLSA MEXICANA DE VALORES

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

NOMBRE DEL CURSO	Habilidades Gerenciales
DIRIGIDO A	Los Becarios
IMPARTIDO POR	Personal especializado
DURACIÓN (HRS)	16 horas
FECHA DE INICIO	21 de Agosto del 2001
LUGAR	Sala de cursos de la Asociación de Intermediarios Bursátiles A. C.
METODOS A UTILIZAR	Conferencia, Grupo de discusión, Método de casos, Método de dramatización, Mesa redonda

OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none">• Entender la relación entre la moral personal y la ética en el negocio• Desarrollar una auto-conciencia ética• Identificar comportamientos aceptables• Desarrollar y usar lineamientos para enfrentar, de manera efectiva, situaciones éticas difíciles en el futuro• Entender cómo ser un líder con integridad
-----------	--

CONTENIDO	<ol style="list-style-type: none">1. Liderazgo2. Tipos de líder3. La función del líder4. Toma de decisiones
-----------	--



-
5. Conocer a si mismo
 6. Entender a otros
 7. Entender la organización.
 8. Entender tu trabajo
-

OBSERVACIONES

Segunda etapa

En la segunda etapa se tomarán en cuenta las necesidades que tengan cada una de las áreas, en coordinación de los jefes inmediatos de cada una de ellas, para conocer cuales son los requerimientos específicos y así poder diseñar los cursos de especialización

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

99

No	ACTIVIDAD	TIEMPO	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
1	Definición de necesidades de capacitación	P												
		R												
2	Diseño del programa	P												
		R												
3	Elaboración de los cursos	P												
		R												
3.1	Definición de los cursos	P												
		R												
3.2	Definir los objetivos	P												
		R												
3.3	Definir métodos	P												
		R												
3.4	Determinar donde se van a impartir	P												
		R												
3.5	Elaborar planes de contenido	P												
		R												
3.6	Definir el equipo y materiales a utilizar	P												
		R												
4	Ejecución del programa	P												
		R												
4.1	Trabajando en equipo	P												
		R												
4.2	Comunicación interpersonal efectiva	P												
		R												



No.	ACTIVIDAD	TIEMPO	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
		R												
4.3	Trabajo de aprendizaje	P												
		R												
4.4	Manejo de correo	P												
		R												
4.5	Trabajo de aprendizaje	P												
		R												
5	Evaluación del programa	P												
		R												
8	Seguimiento	P												
		R												

DS

- P TIEMPO PROGRAMADO
- R TIEMPO REAL





4.10 PRESUPUESTO

Para el presente estudio se hace una estimación de los costos globales de los cursos a impartir, considerando en cada uno la participación de cinco becarios y tomando en cuenta la duración de estos, el monto de la beca y el costo del instructor. Por lo que se presenta el siguiente análisis:

Concepto	Cursos de 12 hrs.	Cursos de 16 hrs.
1.-Costo de los cinco Becario \$2,421.00* X 5	\$12,105.00	\$12,105.00
2 -Costo del Instructor \$700 00 por hora	\$8,400 00	\$11,200 00
3 -Costo de Material a utilizar	\$500.00	\$500.00
Total	\$21,005.00	\$23,805.00

Una vez analizado el cuadro, podemos decir que en promedio se hará una inversión de \$22,405 00 (veintidosmil cuatrocientos cinco pesos 00/100) por curso equivalente a 3 70 salarios mínimos por cada uno de los becarios

*Pago de dos salarios mínimos por becario



4.11 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para la evaluación se utilizará el método de elección forzada, mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, la cual estará a cargo del jefe inmediato del Becario quien deberá revisar la evaluación y firmarla.

Se aplicará el siguiente modelo de evaluación

MODELO DE EVALUACIÓN

Clave del Índice para la Evaluación del Desempeño del Becario.

La determinación del nivel de desempeño debe estar basado en las siguientes definiciones

EXCELENTE	El desarrollo en todos los estándares y objetivos ha sido claramente excedidos sin duda alguna. Los becarios funcionan con iniciativa y liderazgo claramente definidos
MUY BIEN	El desarrollo está claro e indudablemente por encima del promedio. Todos los estándares y objetivos definidos y un número sustancial de ellos han sido rebasados.
EFFECTIVO	El desempeño es totalmente aceptable, con los estándares y objetivos de la empresa. Representa el nivel de desarrollo esperado por los becarios.

**REGULAR**

El desempeño esta por debajo de los estándares esperados, es decir, está por debajo del promedio y ello indica falta de aptitudes profesionales y personales y/o habilidades técnicas.

Demuestra deficiencia lo cual puede detener el avance a menos de que sea corregida.

INSATISFACTORIO

El desempeño falla para con los estándares mínimos requeridos, y el becario debe ser reasignado a sustituido de la organización

Llene los espacios en blanco con la opción que mejor describa el desempeño del becario de acuerdo con las siguientes oraciones

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	CALIFICACION
INSTRUCCIONES	Sigue las instrucciones apropiadamente Desempeña las tareas con pequeña o nada de supervisión.	
CALIDAD	Completa las tareas exacta y totalmente. El trabajo refleja limpieza, atención a detalles y conformidad a los estándares de la compañía	
CANTIDAD	Completa un volumen esperado de actividades asignadas	



PLANEACION	Se pone metas realistas. Organiza y sabe dar prioridad a tareas asignadas. Es capaz de manejar múltiples asignaturas	
COMUNICACIONES	Expresa correctamente las ideas escritas y orales. Demuestra entendimiento del lenguaje del departamento.	
TRABAJO EN EQUIPO	Interactúa efectivamente con otros.	
ASISTENCIA	Es puntual y asiste regularmente al trabajo, juntas y citas.	
ASISTENCIA A LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.	Participa en los horarios de los cursos de capacitación y esto le ha ayudado a ser más efectivo en el trabajo	

Comentarios _____

JEFE INMEDIATO

Nombre y firma

BECARIO

Nombre y firma



CONCLUSIONES

El Sistema de becarios ofrece una novedosa opción para reclutar y nutrir nuevos talentos que en un futuro puedan desempeñar puestos ejecutivos, ya que cuenta con la aplicación de un modelo de desarrollo de acuerdo a las características y necesidades de la empresa, para generar profesionistas conocedores y expertos.

La empresa al seleccionar a estudiantes que apenas empiezan a desenvolverse en el ambiente laboral tienen la posibilidad de desarrollarlos en áreas específicas y adaptarlos a la filosofía y cultura de la misma, consiguiendo empleados calificados, motivados y capacitados para asumir roles profesionales de liderazgo en la organización, lo cual le da grandes beneficios a la empresa, en el ámbito laboral, social y económico

Por otro lado los estudiantes se desenvuelven en un área relacionada con su carrera profesional, complementan los programas de estudio y adquirir experiencia



ANEXOS



ANEXO 1



BOLSA MEXICANA DE VALORES

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA: _____
NOMBRE DEL PUESTO: _____
JEFE INMEDIATO: _____
SUELDO: _____
EDAD: _____ SEXO: _____
EXPERIENCIA: _____
CARRERA (S): _____
SEMESTRE: _____
IDIOMAS: % INGLÉS: _____ % OTRO: _____
PAQUETERÍA: _____
OTROS REQUISITOS: _____

DATOS DEL SOLICITANTE

AREA: _____
NOMBRE Y PUESTO: _____
TELEFONO: _____ FAX: _____
OBSERVACIONES _____



ANEXO 2

Convenio que celebran por una parte **La Bolsa Mexicana de Valores S. A. de C. V.** representada por el _____, a quien en los sucesivo se le denominará como "**LA BOLSA**" y por la otra _____, que en lo sucesivo se le denominará "**EL BECARIO**", al tenor de las declaraciones y cláusulas siguientes.

DECLARACIONES

DECLARA "LA BOLSA"

Ser una Sociedad Anónima de Capital Variable, debidamente constituida de acuerdo con las leyes en vigor de la República Mexicana, según consta en la Escritura Pública No. 5,150 otorgada ante la fe del entonces Notario Público No. 4 de la Ciudad de México, D. F. Lic. Emilio Raz Guzman, con fecha 5 de septiembre de 1993

Que sus representantes cuentan con las facultades jurídicas necesarias para realizar el presente instrumento, mismas que no les han sido revocadas en forma alguna.

Que tiene su domicilio en Paseo de la Reforma 255, Col. Cuauhtémoc, 06500, México D. F.

DECLARA "EL BECARIO"

Llamarse como ha quedado escrito, ser de nacionalidad _____ de _____



años de edad, sexo, estado civil
.....

Que estudia la carrera profesional de
.....

Que desea presentar prácticas
profesionales en "LA BOLSA".

Que su domicilio para los efectos
legales que se desprendan del
presente convenio se ubica en

CLÁUSULAS

PRIMERA.- "LA BOLSA" por medio del presente documento concede al estudiante y este último acepta una beca tendiente a lograr su desarrollo profesional para el beneficio del propio "BECARIO", de "LA BOLSA" y del país, misma que consiste en lo siguiente:

- La oportunidad de realizar prácticas profesionales en "LA BOLSA".
- La oportunidad de recibir adiestramiento gratuito en alguna o algunas disciplinas a que se refiere su formación profesional

- En términos generales, de practicar sus estudios dentro de una empresa en operación

SEGUNDA.- "LA BOLSA" entregará a "EL BECARIO" una ayuda económica y de trabajo consistente en la cantidad de mensuales la cual será cubierta mediante pagos quincenales de

TERCERA.- "EL BECARIO" presentará las prácticas profesionales en "LA BOLSA" en la Dirección ... durante el periodo del al y sujetándose a siguiente



siguiente horario dea de
lunes a viernes

CUARTA.- “EL BECARIO” reconoce que entre “**LA BOLSA**” y él no existe relación laboral alguna, liberando a “**LA BOLSA**” de cualquier responsabilidad ante las autoridades laborales y del Trabajo

QUINTA.- “EL BECARIO” se obliga a cumplir rigurosamente con el programa de prácticas profesionales que exista en “**LA BOLSA**” teniendo estrictamente prohibido realizar prácticas, actos o experimentos que no estén autorizados expresamente por la empresa, independientemente de que se ponga o no en riesgo la seguridad del establecimiento y de los trabajadores del mismo

SEXTA.- “EL BECARIO” se obliga a cumplir rigurosamente con el plan de estudios correspondiente a la carrera

profesional que se encuentra cursando, obligándose a mantener en sus estudios de estudiante regular y a lograr un promedio general superior a

SÉPTIMA.- “EL BECARIO” Deberá notificar su hora de entrada y de salida en la recepción de la institución con la clave asignada por parte de Recursos Humanos

OCTAVA.- “EL BECARIO” deberá entregar a Recursos Humanos reportes mensuales sobre el trabajo que realiza.

NOVENA.- El presente convenio puede ser terminado unilateralmente por “**LA BOLSA**” sin responsabilidad alguna a su cargo y sin que “**EL BECARIO**” tenga derecho a indemnización alguna y si este presenta uno o varios de los supuestos



-
- a) Indisciplina de **“EL BECARIO”** dentro de **“LA BOLSA”**
 - b) Incumplimiento de **“EL BECARIO”** a alguna de las obligaciones que toma a su cargo del presente convenio
 - c) Incumplimiento por lo que se refiere a sus deberes como estudiante de la carrera que esta cursando
 - d) Incumplimiento o inasistencia a los programas de prácticas o cursos de capacitación que exige la empresa.
 - e) Revelación de información confidencial de **“LA BOLSA”**
 - f) Ocultamiento de enfermedades (físicas, psicológicas etc) a la empresa

Entendadas estas partes del contenido y alcance legal de todas y cada una de las cláusulas del presente convenio, lo firman por duplicado de común acuerdo en la Ciudad de México, Distrito Federal al ... de 200.

“LA BOLSA”

“EL BECARIO”



BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos

Ed. Trillas

1998

Baena Guillermina / Montero Sergio

Tesis en 30 días

Ed. Editores Mexicanos Unidos

2000

Byars Lloyd

Administración Teoría y Aplicaciones

Ed. Alfa Omega

1994

Chiavenato Idalberto

Administración de recursos humanos

Ed. Mc Graw Hill

2000



Dessler Gary

Administración de Personal

Ed. Prentice Hall

1991

Diane Arthur

Selección efectiva de personal.

Ed. Norma

1987

French Wendell

Administración de Personal

Ed. Limusa

1991

García Cantú Alfonso

Productividad y reducción de costos

Ed. Trillas

1995

Guth Aguirre Alfredo

Reclutamiento y selección e integración de Recursos Humanos

Ed. Trillas

1999



Kupfer Sierra Alfredo
Aspectos Juridicos en la contratación de becarios
Revista emprendedores
No. 64 Julio-Agosto 2000

Koontz Harold / Wehrich Heinz
Administración I
Ed. Mc Graw Hill
1998

Reza Trosino Jesús Carlos
El ABC del Administrador de la capacitación
Ed. Panorama
1995

Robbins Stephen P.
Administración Teoria y Practica
Ed. Prentice hall
1987

Rodríguez Valencia Joaquín
Administración Moderna de personal 2
Ed. Ecasa
1993



Siliceo, Aguilar, Alfonso
Capacitación y desarrollo de personal
Ed. Limusa
1995

Treviño Parker Alejandro
Los retos actuales de la investigación sobre Recursos Humanos
Revista emprendedores
No. 178 Julio-Septiembre 1995

Valdez Alejandro Francisco Javier
Pruebas Psicométricas
Revista emprendedores
No. 51 Mayo-Junio 1998

Werther, W.
Administración de Personal y recursos humanos
Ed. Mc Graw Hill
1991

Wexley Kenneth N.
Conducta Organizacional y Psicología del Personal
Ed. Compañía Editorial Continental S.A. DE C.V.
1990