

UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“EL PROGRAMA “TRAINEE” Y LA ACTIVACIÓN
LABORAL DE LOS PROFESIONISTAS RECIÉN
EGRESADOS”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G I A

P R E S E N T A :

**DONAJI ARACELI SERRANO AGUILAR
FRIDA SORIANO ROMO**

DIRECTORA DE TESIS: LIC. MARTHA LAURA JIMÉNEZ MONROY.

MÉXICO, D. F.

ENERO 2011



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.

AGRADECIMIENTOS FSR

Agradezco a Dios el haberme concedido el más grande de los obsequios que puede recibir una hija y es el tener unos padres como ustedes que han sabido entenderme, que siempre me han permitido hacer mis elecciones sin que me sienta sola, gracias por impulsarme sin presionarme y sobre todo porque siempre me han amado y abrazado cuando más lo he necesitado aun cuando no fuera cuando más lo merecía. ¡Gracias a eso soy quien soy! y por eso les ofrezco este logro que es la acumulación del esfuerzo que es tan suyo como mío.

A mis padres Criss y Paco, quienes son y serán mi mejor ejemplo. ¡Los Amo profundamente!

A mi hija que a sus 3 años no comprenderá el contenido de este trabajo, pero sin embargo espero que en un futuro le resulte relevante e inspirador.

Sabina eres y siempre serás mi mayor motivación para mejorar todos los días como madre y como mujer, hoy concluyo una parte importante de mi proyecto de vida y espero te sirva de guía para recordarte, que debe concluirse lo que se inicia y que solo tus logros te acercara a tu propia concepción de la felicidad.

¡Hija Te amo más que a nadie y estaré a tu lado, apoyándote siempre;

A mi incondicional de la que solo he recibido apoyo, amor y comprensión, te agradezco que seas una parte tan importante de mi vida, aunque a veces no sé demostrarlo, te amo siempre.

¡Tía Angy, infinitamente Gracias por todo!

A ti Primasa, que has estado a mi lado en los peores momentos de mi vida y siempre me has demostrado apoyo y cariño. Te agradezco además que sin ti no estuviera redactando estas palabras en la conclusión de mi Tesis.

¡Ceci Te amo muchísimo y sabes que siempre estaré para ti, eres Tipasa!

Te agradezco a ti Jorge por entenderme, apoyarme y animarme para concluir este proyecto, siempre con tu sonrisa y tu actitud positiva, haz hecho de mi vida una experiencia impredecible y divertida, lo que me ha permitido rencontrar una esencia que creí perdida. ¡Gracias por ser parte de mi vida, Te Amo mucho!

A mi gran amiga Donají, te agradezco enormemente que compartas conmigo este proyecto, en todos estos años hemos vivido muchas cosas juntas y somos tan parecidas que hemos podido disfrutar del proceso para llegar a este logro tan importante para ambas, eres más que una cómplice excelente, eres la hermana que me hubiera gustado tener, te quiero mucho y seguiremos compartiendo mucho más de nuestras vidas. ¡Cuenta conmigo siempre!

Agradezco a mi asesora Martha Laura que ha sabido presionar, dirigir y orientar en la medida exacta, haciendo de este proceso una experiencia productiva y muy divertida. Te doy gracias también por haber sido uno de los pilares de mi formación profesional y por haberme dado las herramientas necesarias para obtener los logros y satisfacciones laborales que hasta hoy he obtenido. ¡Gracias por tu esfuerzo extra y profesionalismo!

Agradezco también los maestros Lezzama y Rogelio por su paciencia e interés en nuestro trabajo, sus consejos sirvieron de orientación en momentos en que parecía cerrarse la mente por la ansiedad y los nervios. ¡Porque sus palabras me dieron calma y aportaron claridad al desarrollo de este trabajo, Muchas Gracias a Ambos!

Y por último agradezco a la Universidad Salesiana por haberme dado más que una formación académica, me aportaron los valores éticos y profesionales de los que sigo tomando referencia en mi vida. ¡Gracias a los docentes de esta institución que además de ser grandes profesionistas, también, han demostrado una excelente calidad humana!

AGRADECIMIENTOS DSA

Me gustaría agradecer en primer lugar a Dios, por brindarme la oportunidad, la salud, las fuerzas y la capacidad para realizar este proyecto y verlo por fin.

A María Auxiliadora por iluminarme en cada paso de mi vida ya que como bien dice la comunidad salesiana: nadie llega por casualidad, todos son llevados de su mano.

A Don Bosco, que me ha encaminado y dado herramientas para la vida y sin pedirlo ha estado presente en todo momento.

A mi papá Alfonso, pa' te he aprendido tanto, gracias por inculcarme que los valores siempre se anteponen a los intereses, haciendo de mí una persona íntegra.

A mi mamá, Araceli, por todo lo que me ha dado, de verdad no existen palabras para agradecerte todo tu apoyo, cariño y de más, sin ti no lo hubiera logrado, este logro no es solo mío, es tuyo también, GRACIAS.

A mi hermano Poncho, gracias por demostrarme que crees en mí, y por apoyar mis ideas y decisiones por muy "diurpis" que parecieran.

A mi hermano Ruy, si, ya sé que odias que te llame así, pero eres mi hermanito y que a pesar de no creer en la psicología, se que crees en mí y eso me inspira esperando algún día creas tanto como yo en esta ciencia, porque lo es.

A mi hija Fátima, mi Pepina, eres el motivo por el que vale la pena luchar cada día, esto es por ti y para ti, para que estés orgullosa de mamá y ser un ejemplo, no solo órdenes sin sentido. TE AMO PRINCESA.

A mi amiga Frida, amigui, fuiste tú quien me impulsó a concluir este ciclo y juntas lo hicimos realidad, gracias por todos estos años, todas estas vivencias, por compartir este sueño conmigo, pero principalmente por ser mi incondicional, la mejor de las amigas, te adoro...LO LOGRAMOS.

A mi directora de Tesis, Martha Laura, pues sin tu presión, entrega y profesionalismo, este trabajo no habría llegado a su fin, o al menos no tan rápido, te quiero agradecer de una manera muy especial la formación que ME diste, pues es uno de los pilares más fuertes en mi vida de profesionista.

A todos los profesores que me ayudaron en el camino de este sueño (Domingo Bello, Emilio Lezama, Rogelio Gómez), gracias por estar ahí, por su apoyo, fe y dedicación, por enseñarme a amar lo que hago y a realizar con pasión cada una de las tareas diarias, pues es ahí donde uno encuentra la felicidad.

INDICE

Agradecimientos FSR	ii
Agradecimientos DSA	iv
Índice	v
Resumen	vii
Introducción	xi
Capítulo 1 Reclutamiento y Selección	001
1.1 Concepto general del proceso	001
1.2 Vacante, descripción de puesto, análisis de puesto y requisición de Personal	003
1.3 Perfil	004
1.4 La solicitud de empleo	005
1.5 Conceptualización de reclutamiento	006
1.6 Fases del reclutamiento	007
1.7 Tipos de reclutamiento	008
1.8 Medios de reclutamiento	012
1.9 Conceptualización de selección	013
1.10 Entrevista	014
1.11 Las pruebas en el proceso de selección	017
1.12 Verificación de datos y referencias en el proceso de selección	018
1.13 Examen médico en el proceso de selección	019
1.14 Decisión de contratar	021
Capítulo 2 Capacitación	022
2.1 Definición	022
2.2 Antecedentes Históricos	022
2.3 Capacitación y Educación	024
2.4 Capacitación y Educación	025
2.5 Etapas	027
2.5.1 Políticas para la Capacitación	029

2.6	Detección de Necesidades (DNC)	029
2.6.1	Tipos de DNC	031
2.6.2	Aplicación de la DNC	032
2.6.3	Tipos de métodos de DNC	035
2.6.4	Conclusiones de la DNC	037
2.7	FODA	039
2.8	Los Objetivos de la Capacitación	041
2.8.1	Implementación	042
2.8.2	Efectividad en la Implantación de la capacitación	043
2.9	Evaluación	044
2.9.1	Objetivo de la Evaluación	044
2.9.2	Niveles de Evaluación de la Capacitación	044
2.10	Tipos de Capacitación	049
2.10.1	Finalidad de la Capacitación	055
Capítulo 3 Evaluación del desempeño		057
3.1	Definición de Evaluación	057
3.2	Definición de Desempeño	057
3.3	Definición de Evaluación de Desempeño	057
3.4	Importancia de la Evaluación del Desempeño	058
3.5	Antecedentes Históricos	058
3.6	Instrumentos de la Evaluación de Desempeño	061
3.7	Alcance de la Evaluación de Desempeño	067
Capítulo 4 Instrumento de Medición		071
4.1	Antecedentes y definición de competencias	071
4.2	Modelo de competencias	074
4.3	Evaluación por competencias	076
4.4	Competencias seleccionadas por la empresa	080
4.5	Descripción del instrumento	083
4.6	Calificación del instrumento	087
Capítulo 5 Metodología de la Investigación		090
5.1	Diseño de investigación	090

5.2	Planteamiento	090
5.3	Objetivo	090
5.4	Hipótesis	090
5.5	Variables	091
5.6	Población	091
5.7	Procedimiento	092
Capítulo 6 Resultados		096
Conclusiones		105
Bibliografía		112

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue identificar si existe alguna relación entre la aplicación de un programa de entrenamiento “semillero de talentos” y la eficiencia y desempeño laboral de los trabajadores que se insertan en este programa.

Para ello, se buscó mostrar si existían o no diferencias significativas en la evaluación de desempeño entre dos grupos sin experiencia, integrados al azar, de candidatos de una empresa de outsourcing que presta sus servicios a una empresa dedicada al manejo de tecnología de la información.

Al grupo control conformado por 10 sujetos, se le sometió al proceso tradicional de reclutamiento, y una vez seleccionado y contratado, se le asignó inmediatamente a su período de prueba en el área para la cual se reclutó, el cual es de dos meses, en los que su método de aprendizaje fue mediante la observación y la experiencia que iba adquiriendo en el día a día de labores.

El grupo experimental conformado por 10 sujetos, además del proceso tradicional de reclutamiento y selección, pasó por un proceso formal de capacitación por todas las áreas dentro de la organización. Una vez terminada esta capacitación, se contrató y se asignó a su período de prueba en el área correspondiente, período con durabilidad de 2 meses donde pondría en práctica los conocimientos previamente adquiridos en la capacitación formal impartida para este personal.

Al contrastar los datos, se mostró que existían diferencias significativas entre ambos grupos, por lo que puede concluirse que efectivamente el programa de semillero de talentos resulta una útil alternativa que puede optimizar el desempeño laboral en los trabajadores que se insertan en él.

INTRODUCCION

El proceso de reclutamiento y selección en una empresa es sumamente importante debido a que es el primer contacto que tienen los candidatos con la organización así como el punto clave para la búsqueda y contratación del potencial humano, sin embargo, método tradicional, usado en la mayoría de las empresas, presenta algunos inconvenientes tales como:

- Evaluaciones no enfocadas a conocimientos técnicos de cada organización
- Subjetividad en el proceso
- Costo muy alto
- Procesos largos sin garantía de conocimientos

Estos elementos se vinculan también con altos niveles de rotación y baja productividad o desempeño. Por ello, se propone mediante esta investigación, comprobar la eficiencia y rentabilidad, medida en términos de evaluación de desempeño, que pudiera resultar de implementar un proyecto de entrenamiento previo a la asignación de un puesto en sujetos recién egresados de alguna carrera a nivel licenciatura o ingeniería.

Esta propuesta denominada “Semillero de Talento” puede también facilitar la identificación de fortalezas y competencias de los sujetos participantes e ir encaminándolas a los intereses de la organización buscando así mejorar el desempeño y la productividad.

La importancia de los hallazgos de esta investigación es que podría ayudar a mejorar el costo-beneficio de la contratación de personal vs la curva de aprendizaje de sus funciones.

A fin de cumplir con el objetivo propuesto, esta investigación cuenta con una serie de capítulos, en los cuales se abarcarán temas de utilidad para el desarrollo del trabajo. En el capítulo 1 se ahonda el método tradicional de reclutamiento y selección, así como las bases del mismo, viéndolo como el proceso de reclutar candidatos y seleccionar entre ellos a los más idóneos para la organización, concepto que se conoce incluso antes de la aparición de la psicología científica; ciencia que ha contribuido a los avances del mismo.

A lo largo del capítulo 2 se habla de la Capacitación y programas de entrenamientos laborales, se detallan antecedentes, tipos de capacitación, adiestramiento. Es una breve introducción al programa de entrenamiento del proyecto, pues la capacitación se considera una capacidad de apoyo para el de los objetivos de la organización, se explican los antecedentes, así como la diferencia entre capacitación, desarrollo y adiestramiento. También se toca el tema de DNC, donde explica la necesidad que tienen las empresas de detectar y trabajar sobre este diagnóstico para la mejora de productividad así como para el desarrollo de su personal. Nos adentra sobre el FODA y la importancia dentro de los programas de capacitación y mejora continua dentro de las organizaciones para el mejoramiento del costo-beneficio y el ganar-ganar.

En el capítulo 3 se revisa en qué consiste el desempeño laboral, la elaboración y aplicación de una evaluación de desempeño, explicando a detalle la utilidad de estos instrumentos, esto para poder comprender el empleo dentro de la selección de personal o promoción del ya selecto y poder así enfocarlo para el mejor aprovechamiento de sus fortalezas.

El capítulo 4 se enfoca en el instrumento de medición implementado por la empresa, desde cómo fue creado, el proceso de autorizaciones por las que tuvo que pasar, los departamentos involucrados para su creación y que puntos fueron tomados en cuenta para determinar los ITEMS, los cuales están conformados para medir el nivel

de dominio de ciertas competencias laborales, mismas que se detallan en este capítulo.

La metodología de dicha investigación se encuentra contenida en el capítulo 5, aquí se abarca todo el procedimiento paso a paso como fue efectuado el trabajo de investigación presente, el objetivo de llevarla a cabo, a que resultados se esperaba llegar, el tipo de población con la que se trabajó, que perfil tenía, que restricciones se manejaron para la obtención de la población. Una vez con esta población se determinó la división de grupos (control y experimental) y los atributos considerados para uno u otro. Posteriormente se explica el procedimiento seguido.

En el capítulo 6, se encuentran los resultados de este trabajo. También se encuentra detallado el proceso estadístico que se llevó a cabo.

Finalmente, se incluyen conclusiones, limitaciones y propuestas de otros estudios.

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El objetivo de este capítulo es introducir a las bases del proceso de reclutamiento y selección de personal, dando a conocer el método tradicional para llevarlo a cabo para, posteriormente compararlo con el método propuesto (semillero de talentos).

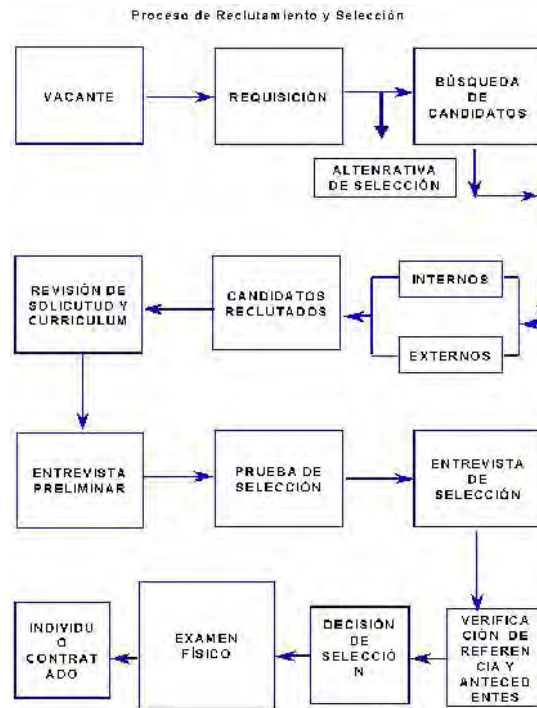
Los autores citados en este capítulo fueron seleccionados debido a que sus conceptualizaciones del tema a tratar se apegan a lo que se busca explicar en el transcurso de la investigación.

1.1 Concepto General del proceso

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. (Arias Galicia Fernando 1973)

El proceso de reclutar candidatos y seleccionar entre ellos los más idóneos para la organización, existía desde hace mucho tiempo, antes de que hiciese su aparición una psicología científica, que definitivamente ha aportado pautas distintas y efectivas al proceso.

A continuación se puede apreciar un diagrama del proceso de reclutamiento y selección.



Fuente: <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

La psicología ha contribuido a estas tácticas con un alto índice de éxito en la selección, esto se ha realizado mediante la aplicación de criterios científicos al reclutamiento, selección y elaboración de formas tipificadas a de observación de candidatos, unas formas que permiten una elaboración y una comparación sistemáticas.

La función de admisión y empleo se realiza con el carácter de “servicio”. Esto quiere decir, que el departamento de Personal (Reclutadores), busca y escoge los mejores candidatos y los recomienda para los puestos más acordes con sus cualidades.

La mayor parte del tiempo según Agustín Reyes Ponce (2000), se piensa que la función de admisión y empleo se lleva de forma lineal, pero esto no se da de esta forma ya que el departamento de personal no es quien decide contra la opinión de los mandos en línea, quien deba ser contratado después de las pruebas, el reclutador solo recomienda y aconseja, dejando la última decisión a dichos mandos.

1.2 Vacante, descripción de puesto, análisis de puesto y requisición de personal

Para poder iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal es necesario que exista una vacante, la cual se puede dar por dos situaciones:

- Nueva creación: Son aquellas generadas desde cero derivadas de las necesidades del área.
- Reemplazo: Estas vacantes se dan por varios factores:
 - ✓ Despido
 - ✓ Renuncia
 - ✓ Promoción
 - ✓ Incapacidad (En su mayoría son temporales)

Ya existiendo está vacante es necesario describir el puesto para conocer su contenido.

La descripción de puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo va a diferenciar de los demás que existen en la empresa. Esta descripción debe contener:

- a) la periodicidad de la posición,
- b) los métodos aplicados para la ejecución de las tareas y
- c) los objetivos del puesto.

Es un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

Después de elaborarse la descripción sigue el análisis de puesto, el cual define los requisitos que el puesto va a exigir a su ocupante. Este análisis pretende determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que el puesto exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Por lo general, de acuerdo a Idalberto Chiavenato (1994), el análisis de puesto se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas en su mayoría a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales: Exigencias del puesto como instrucción básica, experiencia básica anterior, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria, aptitudes.
2. Requisitos físicos: Cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físico y mental requeridos como el esfuerzo físico, capacidad visual, destreza o habilidades, complexión física necesaria.
3. Responsabilidades implícitas: Responsabilidades que se tienen además del trabajo normal de acuerdo a la posición que se ocupe, como la supervisión de personal, material, herramientas, dinero, documentos, información confidencial.
4. Condiciones de trabajo: Condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores como el ambiente de trabajo y riesgos.

Posteriormente se elaborará una requisición de personal, la cual debe incluir todas las características requeridas para reclutar al personal indicado a cubrir el puesto vacante. Esta debe estar basada en los datos especificados en la descripción de puesto.

1.3 Perfil

El reclutador al recibir una requisición deberá elaborar un perfil de acuerdo a las necesidades de la empresa. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato. Con esto se busca seleccionar al candidato mejor preparado en base en el perfil que resulte de los datos, que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y éste a su vez, en los que presenta la requisición.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc., que el puesto requiera. Las características de habilidades, por las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que se vaya a desempeñar. Las características de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc. (Grados Espinoza Jaime, 1988)

1.4 La solicitud de empleo

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos deben llenar un formulario de solicitud de empleo el cual provee referencias para las entrevistas.

Se puede definir el formulario de solicitud de empleo como aquella forma que ofrece información sobre la educación y los antecedentes laborales.

Este cuestionario deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes de acuerdo a lo descrito por Jaime Grados (1988):

Datos personales: Son aquéllos que nos proporcionan conocimiento de aspectos específicos de la persona, como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, etc.

Datos académicos: Son los relacionados con la preparación escolar del candidato.

Experiencia Ocupacional: Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional.

Datos familiares: Son aquellos que nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar.

Generales: Datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas y necesidades de la empresa.

1.5 Conceptualización de reclutamiento:

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.

Se ha definido también como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

García (2003) lo define como “El proceso a través del cual se consiguen candidatos potencialmente aceptables para cubrir los diferentes puestos, según la previsión de necesidades realizada”

La definición que da Wayne Mondy (2005) de reclutamiento es “el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización”.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

Se puede definir al reclutamiento como la búsqueda de la persona adecuada para el puesto adecuado en la organización adecuada.

1.6 Fases del reclutamiento:

Para Chiavenato (1994), el reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- ✓ Investigación interna sobre las necesidades: Es una investigación de las necesidades de la organización referente a los recursos humanos y políticas a adoptar con respecto a su personal. Esta investigación implica:
 1. Determinar las políticas de reclutamiento describiendo los propósitos y objetivos del empleado en el reclutamiento.
 2. Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidades apropiadas para esa función.
 3. Establecer la lista de requisitos de la fuerza de trabajo.
 4. Utilizar medios y técnicas para atraer las fuentes de recursos humanos.
 5. Evaluar el programa de reclutamiento en función de los objetivos y de los resultados alcanzados.

- ✓ Investigación externa del mercado: El mercado debe orientarse de acuerdo a los intereses de la organización, es decir, debe analizarse de acuerdo a las características exigidas por la organización en relación con los candidatos que desea reclutar.

- ✓ Métodos de reclutamiento por aplicar

Una vez elaborada la planeación se deben contar con 3 requisitos:

- a) Fijación de políticas claras y eficaces
- b) Análisis de puestos
- c) Requisición adecuada

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se puede deducir que las empresas tienen varias alternativas antes de iniciar un proceso de reclutamiento, con el fin de

solucionar inconvenientes en materia de personal. Estas alternativas se deben basar en las circunstancias que rodean el entorno: Disponibilidad interna y externa de los recursos humanos, las políticas de la empresa, los planes de recursos humanos, las prácticas del reclutamiento y los requerimientos del puesto. Las prácticas van desde los ascensos o traslados, pagos de horas extras, subcontratación externa de actividades (outsourcing), empleados temporales.

La empresa debe considerar como base para desarrollar un esquema de un proceso de reclutamiento información referente a: Indicadores económicos, prácticas de reclutamiento de otras empresas, presupuestos de ventas, metas previstas; políticas de promoción interna de la empresa, políticas salariales, etc.

1.7 Tipos de reclutamiento:

Reclutamiento interno

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos:

- *Es una gran fuente de motivación.* El empleado siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- *Es más conveniente para la empresa.* La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”.
- *Es más económico.* La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.

- Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

- Limita a la empresa en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- Pérdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- El principio de Peter puede aparecer. Es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando), ya que podría ocurrir el principio de Peter. El principio de Peter dice que en una empresa, entidad u organización las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad una y otra vez, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia.
- Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
- La depresión y rotación. La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar

renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí.

Reclutamiento Externo

Es el proceso a través del cual los candidatos son captados fuera de la organización. Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "currículo vitae".
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
 - ✓ Indicar el título de la posición y el área
 - ✓ No mencionar la edad o decir "Preferiblemente"
 - ✓ Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
 - ✓ Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
 - ✓ Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.
- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden

obtener grandes cantidades de currículum en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.

- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de cabeza (Llamados así por la traducción del inglés head hunter) Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago el cual es proporcionado por la empresa contratante.

Es importante que al trabajar con una agencia de cazadores de cabeza, el departamento de recursos humanos de la empresa contratante:

- ✓ Investigar si la empresa es buena
 - ✓ Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda
 - ✓ Preguntar cuánto le cobrarán
- Instituciones educativas. Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos.
 - Redes Sociales. Sistemas o estructuras sociales en los que se realiza un intercambio entre sus miembros, y de los miembros de una red con los de otra, que puede ser otro grupo u otra organización.
 - Bolsas Electrónicas. Organismo encargado de gestionar solicitudes y ofertas de empleo.

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y, a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Entre las desventajas tenemos los siguientes:

- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, bolsas electrónicas, etc.)
- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

1.8 Medios de reclutamiento

Son aquellos medios de difusión que el reclutador utiliza para a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado.

Los principales medio son:

Prensa: Este es el medio más utilizado en reclutamiento de personal (periódicos y revistas especializadas). Se emplean, básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando. En el caso de las personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios inferiores o clasificados, ya que tienen la ventaja de ser de gran utilidad, no solamente en el área donde se radica sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza reclutamiento externo. Los artículos en prensa pueden ser de dos formas:

- Anuncio cerrado: Los requisitos son específicos e inflexibles. Por ejemplo “Experiencia mínima de seis meses en redes”.
- Anuncio abierto: Incluye aspectos generales. Por ejemplo “Con o sin experiencia en el ramo”.

Radio y Televisión: Su costo es muy alto, lo que no permite que sean usados frecuentemente, el costo varía según la cobertura de esta. Los anuncios de

televisión tienen un costo elevadísimo, mismo que dependerá de horarios, minutos y canal donde se transmita la información. El gobierno tiene un convenio por el cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora sin costo alguno.

Grupos de intercambio: Se construyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto presenta la ventaja de conseguir recursos de forma inmediata y sin costo.

Boletines: Se utilizan cuando se quiere captar recursos que están localizados cerca de nuestra empresa.

1.9 Conceptualización de selección:

Tradicionalmente, según lo descrito por Fernando Arias (1973) la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, considerando “adecuado” como tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Una vez que se han reclutado una serie de candidatos, se pasa la selección del mejor. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales

- Eficiencia del hombre en el cargo.
- Adecuación del hombre al cargo.

La selección, la describe Jesús Martín García (2003) como la fase en la que se recogerá información sobre los candidatos mediante procedimientos muy diversos tales como entrevistas, evaluaciones del rendimiento, test psicométricos, etc., con el objetivo de encontrar el candidato más adecuado para determinado puesto de trabajo.

La selección de personal corresponde a un proceso de evaluación de variables físicas, conductuales y técnico-funcionales, con el objetivo de determinar, a través de

una serie de etapas divisionales, una predicción de adaptación y desempeño laboral, referida a la adecuación de una persona dada con respecto a las exigencias preestablecidas de un cargo.

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por lo que la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- ✓ Experiencia laboral
- ✓ Trayectoria académica
- ✓ Aspectos psicológicos

1.10 Entrevista

Es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Propósitos de la entrevista

- Conocer personalmente al individuo
- Nos sirven para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato.

Técnicas de la entrevista

Se encuentra dividida en varias etapas (Grados, 1988):

- Apertura; es la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

- Rapport; es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Como parte del rapport existen dos aspectos:
 - ✓ *Approach*: Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo al tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre otras formas de marcar esta distancia se encuentra el “tuteo” o, por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, etc.
 - ✓ *Empatía*: Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben, es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así sentirse mejor.
- Desarrollo; Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo el tipo cuantitativo; esto es, datos generales y escolaridad, principalmente. El tipo de preguntas utilizadas en esta etapa son directas: “¿Dónde vive usted?”
- Cima; En esta parte obtiene información básicamente cualitativa y, por lo tanto, más significativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado que del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área del concepto de sí mismo y metas. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto: “Platíqueme qué planes tiene para futuro”.
- Cierre; Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar.
- General; Se refiere a datos generales del candidato, como son: nombre, edad, estado civil, domicilio, etc.
- Escolar; Permite detectar el potencial de desarrollo de nuestro entrevistador y si cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto.
- Ocupacional; Determina cual ha sido su desempeño, niveles de logro y experiencia adquirida.

- Concepto de sí mismo; Ayuda a detectar que imagen tiene de si mismo el entrevistado, de esta manera se puede confrontar la coherencia de que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.
- Metas; Se obtiene información hacia el futuro y donde intenta proyectarse.
- Familiar; Se investiga su núcleo social.

Tipos de entrevistas

- No dirigida o no estructurada El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuesta a sus preguntas. No tiene preguntas planeadas. Es muy útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se lo contratará.
- Dirigida o estructurada Sigue una secuencia fija de preguntas (formulario) a todos los solicitantes .Es muy utilizada para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes
- Panel de entrevistas: Grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, en un método similar al de una conferencia de prensa
- De estrés o provocación de tensión: Se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas difíciles y rápidas. Es muy útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.

Errores comunes en las entrevistas

- Juicios instantáneos
- El no conocer el puesto
- La presión para contratar
- El efecto de los factores no verbales (gestos)
- Insinuar la respuesta deseada

1.11 Las pruebas en el proceso de selección

Retomando sus inicios, en la segunda guerra mundial se popularizó el uso de los exámenes psicométricos para la selección de los reclutas, las empresas copiaron el esquema, deseosas de imprimir a este procedimiento un carácter más objetivo. Sin embargo, con el paso de los años muchos de los supuestos que en un principio animaron a las compañías a emplear esos instrumentos han caído en el descrédito.

Quizá con la intención de obtener evaluaciones más completas, algunos años después se emplearon pruebas proyectivas y de personalidad. Otros instrumentos empleados fueron los referentes a la medición de los valores de las personas. También se emplearon exámenes para medir habilidades específicas como razonamiento matemático, razonamiento mecánico, manejo de las relaciones espaciales, coordinación ojo-mano, etc. Existen otro tipo de evaluaciones como los de aptitudes, los cuales se realizan como un complemento de la psicometría.

Los exámenes tienen por objetivo verificar si el candidato posee en verdad alguna actitud específica que sea indispensable para el desempeño correcto del puesto. Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato.

Tipos de prueba

- Pruebas psicológicas: se enfocan a la evaluación de rasgos de personalidad.
- Pruebas de conocimiento: Mide la habilidad verbal, espacial, numérica y conocimiento en liderazgo. Son muy confiables ya que determinan información o conocimientos que posee el examinado.
- Pruebas de desempeño: Las pruebas de desempeño mide la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

1.12 Verificación de datos y referencias en el proceso de selección

Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada.

Muchos especialistas del área de los recursos humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

El caso cambia con las referencias laborales, ya que describe la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Sin embargo, es necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo

En esta fase se verifican los datos proporcionado por el candidato en la solicitud y en la entrevista, al mismo tiempo se investigan sus condiciones actuales de vida y se sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha ten ido interrelación (compañeros de estudio, trabajo, jefes, etc.).

La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para la realización. Para Fernando Arias Galicia (1973), estas investigaciones se exploran varias áreas como son:

- Antecedentes personales
- Antecedentes familiares
- Antecedentes laborales
- Situación económica.

Los medio en los que se va a basar esta investigación serán:

- Investigación de antecedentes de trabajo
- Investigación de antecedentes penales

- Investigación de las cartas de recomendación
- Investigación en el domicilio y familia del solicitante

1.13 Examen médico en el proceso de selección

Las empresas quieren verificar la salud del candidato a un puesto por muchas razones como pudiera ser que tuviera alguna enfermedad contagiosa o algún padecimiento que con el tiempo pueda ocasionarle algún tipo de accidente o lesión. Por ejemplo el caso de un candidato que sufra del corazón y está optando por una posición donde estará expuesto a un gran estrés.

A través de los años, los conceptos de evaluaciones médicas para los trabajadores han variado relativamente poco en el marco laboral.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en muchas organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción índices de ausentismo y puntualidad, llegando hasta el punto de afectar los aspectos de desarrollo de la organización.

Esto ha servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger a aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no se desempeñará eficazmente a no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Desde hace mucho se tienen institucionalizados los conceptos de “exámenes médicos de ingreso”, “exámenes periódicos” y “exámenes de retiro”, los cuales pretenden ser revaluados al tratar de relacionarlos mejor con el cargo que va a desempeñar el futuro trabajador, dándoles con la terminología grados que se

acomodan a las exigencias establecidas en la Salud Ocupacional y se aproximan a la descripción de necesidades y resultados.

Examen médico de Admisión: Este examen como su nombre lo indica de admisión debe ser aplicado al candidato que desea desempeñar una labor dentro de una organización, y debe ser aplicado por Medico especializados en la materia, puesto que el examen médico tiene un costo alto, debe ser aplicado casi al final de nuestro proceso, para evitar desembolsos que hubiesen sido corregidos.

Examen médico periódico: Este tipo de evaluación es muy importante que se realice como su nombre lo indica periódicamente, ya que además es un derecho para el trabajador, pues es también benefactor para los intereses de la empresa.

Este tipo de examen se hace para evitar enfermedades profesionales (cualquier enfermedad contraída a causa del trabajo o labor que realiza en la empresa o fabrica).

Examen médico de retiro: Desde el marco de la ley se plantea la obligatoriedad de realizarlos con el fin de garantizar a los trabajadores en proceso de retiro de una actividad laboral, la posibilidad de detectar el efecto de los riesgos a los cuales estuvo expuesto, en su humanidad, tienen que buscar enfermedades profesionales, secuelas de accidentes de trabajo, detectar lo agravado por el trabajo, determinar la existencia de enfermedades comunes e informar a los interesados de las posibilidades terapéuticas a manera de sugerencia. Es indispensable en este tipo de evaluaciones tener información de las actividades médico ocupacionales previas y de los estados de salud de los trabajadores a través del tiempo.

La normatividad que regula el ejercicio de la medicina es ineludible en las evaluaciones de las que hablamos y está contenida en los mandatos de la constitución del 91, de la ley 23 de 1981, en las resoluciones de los ministerios del trabajo y de la salud, los convenios internacionales de la OIT reconocidos por el país, la normatividad para satisfacción en los parámetros de calidad de las normas

ISO 8402, las normas del ICONTEC 4115, que establecen criterios para evaluaciones ocupacionales, el código sustantivo de trabajo con la definición de oficios permitidos para menores y, en general, en toda la legislación existente en riesgos profesionales, salud ocupacional y medicina laboral, que son de obligatorio cumplimiento.

Las evaluaciones ocupacionales deben perseguir fines específicos:

1. Relacionar el perfil del paciente con las necesidades del cargo dentro de las exigencias laborales existentes.
2. Tener en cuenta todos los riesgos ocupacionales detectados, contando con los factores inherentes al cargo a desempeñar.
3. La conformación ergonómica de los candidatos.

1.14 Decisión de contratar

En esta fase de la selección, se debe comunicar al candidato electo la fecha de inicio de labores e, igualmente, es necesario avisar a los otros solicitantes que no fueron seleccionados.

Es importante recordar que buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

2. CAPACITACIÓN

Este capítulo tiene la finalidad de establecer los antecedentes, objetivos y eficiencia de la capacitación empresarial.

Además pretende abarcar, desde su desarrollo histórico hasta la situación actual, aportando un panorama general de la implementación de este sistema en el ámbito empresarial en México.

2.1 Definición

“Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la formal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, y a favorecer de manera general a un desarrollo personal integral”. Alberto Figueroa (2007)

2.2 Antecedentes Históricos

El proceso de aprendizaje, es y será el eje de toda acción educativa y de entrenamiento y se ha observado desde el inicio de la sociedad en los primeros grupos primitivos, que se conocen desde 2,000 años A. C.

Posteriormente con lo que se conoce como la Era Industrial, en la primera mitad del siglo XVIII aparecieron numerosas escuelas que tenían por objetivo lograr un mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, así como un mejor aprovechamiento de los tiempos, por lo que puede considerarse que la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación.

En el siglo veinte el entrenamiento tuvo un gran desarrollo. En 1915 en Estados Unidos durante la II guerra mundial, se implementó un método de enseñanza para instruir trabajadores, ya que se necesitaba capacitar en corto tiempo a miles de ellos para trabajar en las industrias bélicas y a pesar del tiempo transcurrido desde entonces, aún el método sigue teniendo vigencia para llevar a cabo la capacitación dentro de las empresas.

Este tipo de entrenamiento se conoce como el “Método de los cuatro pasos”.

- 1) Mostrar; Que consistía en preparar al trabajador, vahándole de la importancia que tiene la tarea que se le enseña para la producción de la empresa.
- 2) Decir; Que es demostrar en que consiste el trabajo, explicando e ilustrando, una a una, las fases del trabajo a realizar.
- 3) Hacer; Que es el poner a prueba al trabajador y haciéndolo ejecutar el trabajo y corrigiendo los errores que cometa.
- 4) Comprobar; Que se da al observar al trabajador en la práctica, al hacerlo trabajar independientemente.

Es tras las dos guerras sufridas en el siglo XX que se genera una modificación en las técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva y cuyos métodos también empiezan a implementarse en otros campos de la acción humana, como en el caso de la industria.

Pero fue hasta 1940 que empezó a entenderse que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

En México es relativamente actual que este movimiento toma auge ya que fue en la época de los ochentas, según señala Siliceo (1998) que las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y el entrenamiento empresarial. Aunque también es claro que no ha tenido la difusión que debería tener, ya que son

contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación a sus empleados.

Igualmente es evidente que esta es una reacción que han tenido algunas empresas en nuestro país, ya que existe una excesiva demanda de personal calificado, y especializado. Este tipo de capacitación se enfoca a la eficacia y la productividad de los empleados.

Un factor muy importante para que este proceso de capacitación sea eficiente, es que debe ser un programa continuo, que impulse al conocimiento y las habilidades del capital humano, ya que no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal.

Además de que esto constituye un dictamen de la Ley Federal de Trabajo promulgada en 1931 y modificada el 1970 donde ya se da gran importancia a la legislación del entrenamiento que se menciona en los artículos 132 fracción XV y 159, mientras que los artículos 153-A a 153-X están dedicados a los aspectos requeridos en la capacitación empresarial.

En 1977 se adiciona la fracción XIII al Artículo 123 a fin de convertir la capacitación en un derecho para el obrero y finalmente en 1978 se reglamenta la forma en que debe impartirse, dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, que está compuesto por el sector Obrero, el sector Empresarial y el sector Público.

2.3 Capacitación y Educación

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tienen como causa fundamental, la educación.

Es por tanto la base del desarrollo y perfeccionamiento del proceso humano-social a través del cual se incorporan a los individuos los valores y conocimientos culturales que su propia sociedad le requiere y es por tanto que este fenómeno educativo regula la convivencia de los hombres.

Definición de Educación; Es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarlo a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. La persona recibe estas influencias, las asimila de acuerdo a sus inclinaciones que enriquecen o modifican su comportamiento dentro de sus propios principios personales.

Y es este modelo educativo clásico a partir del que se genera la capacitación organizacional, que pretende crear una cultura de identidad propia y empresarial en sus miembros, basada en los valores de productividad y calidad en las tareas laborales.

2.4 Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo

El Adiestramiento se define como un proceso intencionado, gradual, integral y programado para el logro de respuestas satisfactorias y que se enfoca a las actividades cotidianas y de producción. Esto quiere decir que su nivel abarca actividades de tipo operativo, más que intelectuales. Su intención no es la enseñanza sino la sistematización de procesos repetitivos que conducen a una mayor productividad, ahorro de tiempo u optimización de recursos materiales y humanos.

Esta acción está destinada entonces al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador y su propósito se encuentra centrado en la eficiencia en su puesto de trabajo en específico.

Mientras que el concepto de capacitación tiene un sentido mucho más amplio ya que incluye también al adiestramiento pero concentra también a otros objetivos que irá más allá de la condición operativa de un proceso, ya que su función principal es la de proporcionar conocimientos, pero sobre todo de aportar los aspectos técnicos del desempeño de un labor, lo que implica mas de las habilidades intelectuales, que de la actividad física en sí.

En la capacitación el proceso de enseñanza-aprendizaje se orienta a dotar de conocimientos, enriquecer habilidades y ha adecuar las actitudes para que las personas pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo.

Cuadro de diferencia entre ambos conceptos.

Adiestramiento	Capacitación
* Objetivo enfocado para el mejor desempeño del puesto actual.	*Se utiliza para enseñar actividades de un puesto diferente al que ocupa el empleado
* Busca proporcionar destreza en el desempeño de carácter motriz o muscular.	*Proporciona conocimientos de carácter técnico, administrativo y científico.
	*Se utiliza para inducción o ingreso a un puesto
	*Se utiliza para las trasferencia de un puesto
	*Se utiliza en casos de ascensos o promociones

Sin embargo hay otro concepto que abarca aun con mayor aptitud el progreso integral de una persona y es el Desarrollo que constituye la adquisición de

conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de habilidades que son requeridas para los niveles ejecutivos que ocupan posiciones importantes dentro de la organización.

Como tal estos Programas de Desarrollo de Carrera, Son una modalidad de capacitación, que implica un proceso continuo por el cual los individuos progresan a través de una serie de estadios, cada uno de los cuales es caracterizado por una relativa unidad de temas y tareas.

Los planes de carrera son el resultado del proceso de planeamiento de actividades (experiencias de trabajos programados, capacitación, etc.) desarrolladas para un individuo en función de las habilidades requeridas para el desarrollo de su carrera.

Estos programas se plantean a partir de que se han identificado las necesidades de capacitación y la evaluación de desempeño, donde se enfoca en proyecto en las distintas habilidades que debe desarrollarse en el personal.

Referencia cruzada 129 DESIMONE, R Y HARRIS, D. "Human resource development". E.Duydenn Press, 1998. USA.

Luego de un programa así, la organización dispone de recursos de reemplazo para sus cuadros directivos. Es decir que estos planes obedecen al planeamiento de una previsión futura de cuadros de reemplazo.

2.5 Etapas

La capacitación debe ser un sistema permanente y continuo, y que se encuentre orientado a diferentes finalidades y muestras poblacionales dentro de la empresa.

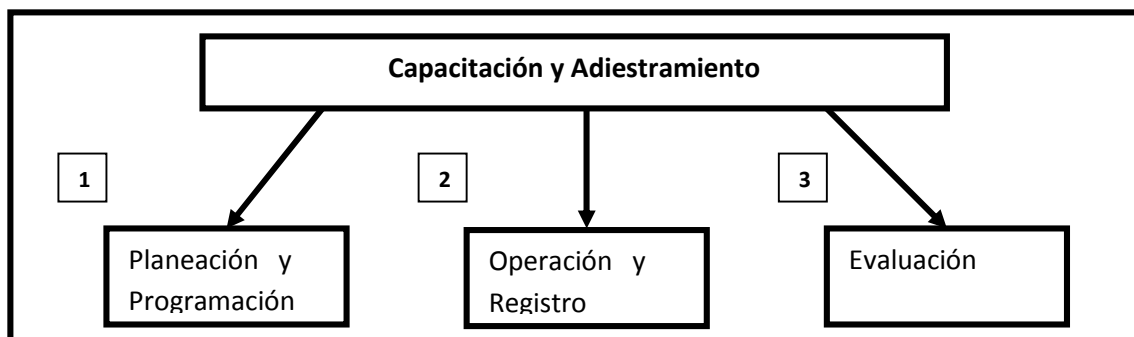
- a) Por ejemplo puede tener el objetivo de preparar al personal de nuevo ingreso, con la información necesaria para que conozca la organización, en cuanto a sus normas, políticas, así como orientarlo en sus actividades correspondientes

al puesto y hablarle de sus derechos y obligaciones, todo esto con la finalidad de lograr su integración dentro de este ámbito laboral en específico.

- b) También puede utilizarse siempre que se genera un cambio en los procedimientos, en cambios del funcionamiento administrativo o tecnológico. Esta capacitación se encuentra enfocada a la población activa que se vera afectada con dichas modificaciones.
- c) En otros momentos pueden programarse cursos o seminarios que se generen de la detección de necesidades, ya que esta herramienta diagnostica orienta no solo en que capacitar, sino también a que personas es necesario hacerlo.
- d) Y finalmente también puede implementarse en casos en que se crean plazas o puestos nuevos, o de manera más particular cuando se va a proponer a promoción interna de un empleado en desarrollo.

Es por esto que la capacitación se considera una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de la empresa, ya que como lo dice el Dr. Arias Galicia (Citado por Mauro Rodríguez Estrada, 1991) “la capacitación es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general”.

Y es para que este objetivo se logre, la capacitación debe contar con una estructura de diseño, que contenga las siguientes sub-áreas:



FUENTE: Rodríguez, M (1991)“Administración de la capacitación” Mc Graw Hill. México

Este esquema será detallado en los siguientes apartados en los que también se incluirán las políticas, la detección de necesidades, la formulación de FODA'S como precurrentes para este proceso.

2.5.1. Políticas para la Capacitación

La capacitación debe ser un sistema permanente y continuo, y que se encuentre orientado a diferentes finalidades y muestras poblacionales dentro de la empresa.

- e) Por ejemplo puede tener el objetivo de preparar al personal de nuevo ingreso, con la información necesaria para que conozca la organización, en cuanto a sus normas, políticas, así como orientarlo en sus actividades correspondientes al puesto y hablarle de sus derechos y obligaciones, todo esto con la finalidad de lograr su integración dentro de este ámbito laboral en específico.
- f) También puede utilizarse siempre que se genera un cambio en los procedimientos, en cambios del funcionamiento administrativo o tecnológico. Esta capacitación se encuentra enfocada a la población activa que se vera afectada con dichas modificaciones.
- g) En otros momentos pueden programarse cursos o seminarios que se generen de la detección de necesidades, ya que esta herramienta diagnostica orienta no solo en que capacitar, sino también a que personas es necesario hacerlo.
- h) Y finalmente también puede implementarse en casos en que se crean plazas o puestos nuevos, o de manera más particular cuando se va a proponer a promoción interna de un empleado en desarrollo.

2.6 Detección de Necesidades (DNC)

Es claro que la primera etapa para el diseño de un programa de capacitación debe ser la Detección de Necesidades o DNC, la cual proporciona valiosa información para elaborar, seleccionar y proceder al desarrollo del proyecto, ya que con esta

investigación se determinan diversas variables que son fundamentales tanto del personal como de la organización.

Definición de DNC

En el marco de la prevención selectiva, la detección de necesidades es, como señalan documentos gubernamentales (2010) a la vez una *fase* y una *estrategia* de evaluación diagnóstica. *Fase* porque se ubica como la primera etapa dentro de la planeación normativa, estratégica y táctica de una intervención preventiva; es la base del *diseño* y la *operación* de cualquier programa o proyecto. *Estrategia* porque implica un conjunto de procedimientos de investigación documental y de campo, dirigidos a analizar en sus dimensiones reales al problema de interés, en el contexto y en la población objetivos. Delimita las características, necesidades y demandas de la población objetivo y la distribución del problema a través del tiempo, a fin de incrementar la oportunidad y eficacia del plan de acción.

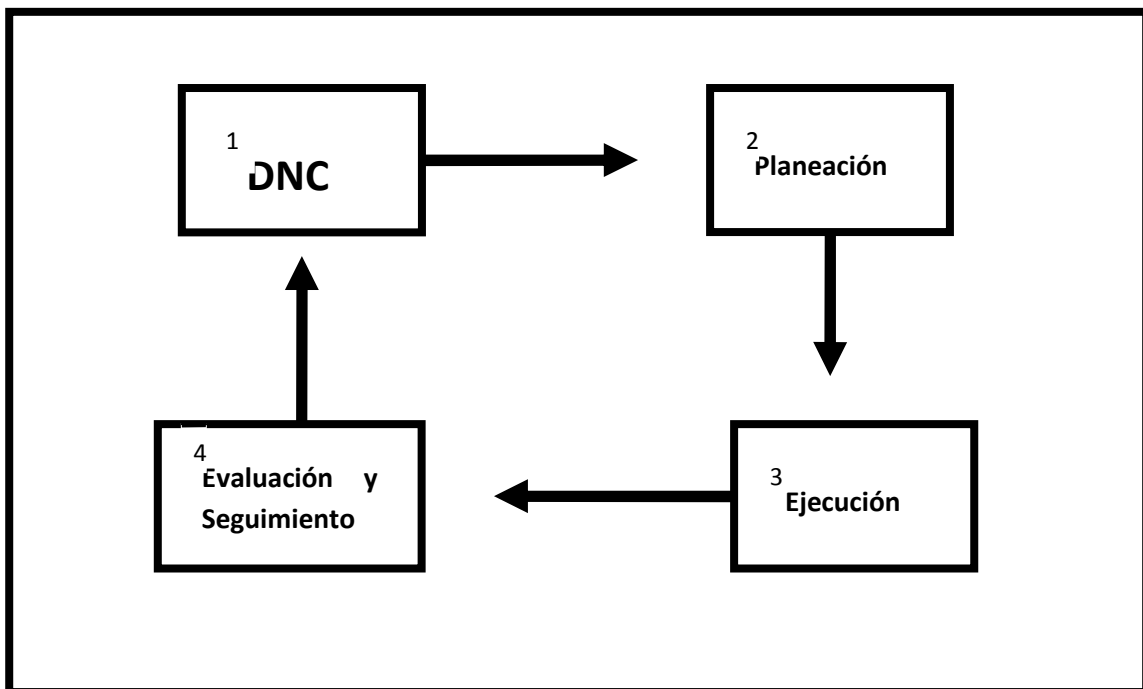
<http://www.enlinea.cij.gob.mx/Cursos/prevencion/htm/deteccion/definicion.asp#>

Estructura de la DNC

Pueden ser varias y diferentes las causas que generan que en la empresa se genere el diseño y la aplicación DNC.

Puede derivarse porque existen problemas que se han detectado en la organización, o porque se pueden haber detectado desviaciones en la productividad, por que se viven momentos de cambios culturales, políticas o técnicas de trabajo en ese momento, o por qué se ha detectado un mayor movimiento en la rotación del personal, o en casos más particulares se puede dirigir a ciertas persona para una promoción por cambio de funciones o del puesto.

La relevancia que tiene la DNC se aprecia con mayor facilidad en este esquema 1.1 en donde se establece como el primer paso para generar un sistema de capacitación y desarrollo.



Esquema 1.1 Sistema de Capacitación y Desarrollo FUENTE DE INFORMACIÓN

Entonces la determinación de las necesidades da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso.

2.6.1 Tipos de DNC

Con la finalidad de brindar un panorama general ilustraremos solamente las Técnicas más frecuentemente seleccionada por lo capacitadores, ya que existen muchas posibilidades de aplicar una DNC.

Las Técnicas preferidas según Grados (2001) que en mucho concuerda con Mendoza Núñez (1998) son las siguientes:

- Entrevistas; en donde se obtiene información sobre los elementos relativos a la actividad o función que se pretende analizar, y en este caso se realiza por

medio del contacto verbal con la persona que efectúa el trabajo, con sus jefes directos o con ambos.

- Encuestas; que se utilizan para inventariar operaciones, medir las actividades de los empleados o bien como una forma de prever situaciones a largo plazo. Este método puede abarcar total o parcialmente a la población de la empresa y puede limitarse un tipo de información en particular o una combinación de datos.
- Observación; en donde un tercero permanece de manera pasiva observando una función, procedimiento o persona en particular con la finalidad de evaluar la eficiencia productiva de cómo se realiza una tarea, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora mediante la capacitación.
- Discusiones de grupo; en esta modalidad a los participante solicitados de acuerdo al puesto o funciones que realizan, se les solicita que aporte ideas, las cuales después se analizan y distribuyen según el orden de importancia o por la frecuencia de repetición con la que se mencionó el tema.
- Análisis de las relaciones; en donde se enfoca a la interacción de varios factores que pueden ser muy distintos, como por ejemplo. Costos, frecuencia de reclamaciones, rotación del personal, etc.

Esta participación puede aplicarse desde dos enfoques muy distintos; que pueden ser el denominado método Directivo en donde el o los sujetos investigados solo puede dar respuesta a lo que se le cuestiona o contrariamente puede utilizarse una técnica Participativa en donde él o los participante puede aportar de manera abierta y libre sus ideas de cómo mejorar el trabajo.

2.6.2 Aplicación de la DNC

Para seleccionar el método o técnica más adecuada de acuerdo a la población que participara en ella, deben tomarse en cuenta los siguientes factores:

- Debe evaluarse el nivel ocupacional que va a evaluarse, que puede ser desde puestos Directivos, Gerenciales, de mandos medios, administrativos u Operativos.
- También debe tomarse en cuenta el número de personas que se convocará para participar.
- Otros factores que deben tomarse en cuenta son los costos y el tiempo que implicara la participación de los diversos recursos de la empresa, ya que se verán implicados desde el Recurso Humano, el material y el financiero para este fin.

También es importante destacar que existen diferentes clasificaciones en las que se enmarcan las necesidades dependiendo del autor al que hagamos referencia.

Por ejemplo Mendoza habla de las Necesidades:

- $$\left\{ \begin{array}{l} 1. Manifiestas \\ y \\ 2. Encubiertas \end{array} \right.$$

Donde las Necesidades Manifiestas se dan en los siguientes casos:

- Cuando se tiene Personal de nuevo ingreso
- Cuando hay Ascenso
- Cuando hay transferencia de puestos
- Cuando hay cambios de equipos, de herramientas de trabajo, de procedimientos o de políticas.
- O cuando se generan Metas u Objetivos organizacionales más ambiciosos.

Y las Necesidades Encubiertas:

- Es cuando el personal sigue ocupando su puesto sin embargo se han detectado problemas en el desempeño o la actitud del empleado, o en otros casos puede haber falta de conocimientos o habilidades para realizar las actividades propias de la función.

Este mismo Autor plantea otra diferenciación entre las Necesidades:

- 1. Inmediatas
- y
- 2. Mediatas

Y como su nombre lo dice las Necesidades Inmediatas son aquellas que deben atenderse de manera urgente o a corto plazo, mientras que las Mediatas se relación con planes de desarrollo futuro para la organización.

Es Boydell (1990) quien plantea otro tipo de diferenciación, dividiendo las necesidades de la empresa en:

- 1. Organizacionales
- 2. Ocupacionales
- 3. Individuales

Para este autor las necesidades de tipo Organizacional se dan cuando se habla de debilidades generales en donde está implicada un número importante de la organización, o que afectan a una área específica de la empresa, que puede llamarse Gerencia, Departamento o Sección, mientras que las Ocupacionales son las referentes a un puesto o actividad en particular, que implica necesariamente un menor número de trabajadores involucrados. Y la tercera clasificación se refiere a la capacitación que implica a un solo Individuo en particular.

Esta última clasificación se parece en mucho a la que plantean Donaldson y Scannell quienes hacen solo dos divisiones:

- 1. Macronecesidades
- 2. Micronecesidades

Donde las Macronecesidades de la capacitación implican un grupo grande de empleados o frecuentemente a toda una población que se une por una misma

función ocupacional, y en contraste están la Micronecesidades que puede programarse para poblaciones muy pequeñas o incluso un solo individuo.

Son con estas clasificaciones que podemos recabar los diferentes enfoques en los que puede aplicarse las diversas técnicas para la Detección de Necesidades, y esto dependerá desde el inicio del proyecto de que tan ambicioso este destinado a ser o de manera contaría que tan focalizado se pretende implementar un programa

2.6.3 Tipos de métodos de DNC

El Método Comparativo, propuesto por Mendoza Núñez Alejandro (1998) consta de 4 etapas:

1ª. Etapa. Determinación de la Situación Idónea.

Los responsables de solicitar capacitación en las entidades académicas y dependencias administrativas deben determinar la situación ideal que debe prevalecer en sus áreas de trabajo. Para lo anterior se les propone lleven a cabo las siguientes actividades:

1. Determinar quién es su cliente interno y / o externo.
2. Determinar cuáles son los requerimientos de su cliente, es decir, que requisitos debe cubrir el producto (incluye servicio) que les ofrece.
3. Definir qué actividades debe llevar a cabo su personal para elaborar un producto que cumpla con los requisitos del cliente.
4. Identificar que conocimientos, habilidades y actitudes requiere su personal para realizar las actividades.
5. Elaborar el perfil ideal de cada uno de los puestos que se tienen en su área de trabajo.

2ª. Etapa. Determinación de la Situación Real.

Para determinar la situación real que prevalece en su área de trabajo se propone:

1. Evaluar las competencias del personal a través del formato estructurado para este fin.
2. Evaluar el desempeño del personal, de acuerdo a los indicadores de desempeño establecidos en el instrumento para la DNC y considerando que existen tres posibilidades por las cuales una persona no actúa conforme a lo esperado:
 - Porque no puede: El problema, entonces, radica en que los métodos, materiales y equipo no son los adecuados para realizar su trabajo.
 - Porque no sabe: no tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades de su puesto de trabajo. Aquí la solución puede ser la capacitación.
 - Porque no quiere: La dificultad se localiza en el campo de la motivación, las actitudes y los valores y también puede solucionarse a través de la capacitación.
3. Considerar los objetivos que no han sido alcanzados, los planes y proyectos a futuro, los resultados y observaciones de auditorías, problemas y conflictos en su área de trabajo, etc.

3ª. Etapa. Comparación entre ambas Situaciones.

Una vez que se ha elaborado el perfil del puesto y se ha evaluado la competencia y desempeño del personal es momento de comparar ambos formatos para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal carece y debe tener para desempeñar de manera eficaz y eficiente su trabajo.

4ª. Etapa. Determinación de Necesidades de Capacitación y toma de decisiones.

Por último, para determinar las necesidades de capacitación y tomar decisiones sobre la manera en que habrán de ser satisfechas se propone lo siguiente:

1. Detectar por empleado cuáles son sus necesidades de capacitación de acuerdo a los resultados de la etapa anterior.
2. Revisar el catálogo de cursos vigente del departamento de capacitación para identificar que cursos pueden ayudar al personal o en caso de no existir solicitar el diseño de un curso especializado para cubrir las necesidades detectadas.
3. Requisar el formato “Requerimientos de Capacitación del Personal” para que se realice la programación anual de cursos especializados para las áreas de oportunidad detectadas en el personal.

En suma, la organización debe establecer las competencias requeridas para cada una de las actividades que desarrolla y que afectan la calidad de sus productos; debe evaluar las competencias del personal que desempeña tales actividades y desarrollar planes para eliminar las brechas existentes entre las competencias requeridas y las competencias existentes. La definición de necesidades debe incluir también el análisis de necesidades que pueden aparecer en el futuro.

2.6.4 Conclusiones de la DNC

Finalmente después de la aplicación de la DNC debe elaborarse el reporte correspondiente en donde queden asentados los siguientes datos:

- Nombre de la organización o empresa
- Título del estudio
- Fecha de elaboración
- Responsable principal y colaboradores en el estudio (con firmas de responsiva)
- Índice o capítulario del documento, con la paginación respectiva

- Introducción. Antecedentes o Estado del Arte que dio motivo al DNC
- Justificación
- Resumen del documento
- Método de trabajo.
- Características del personal del que se obtuvo información
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos
- Procedimiento
- Resultados
- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender
- Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no pueden atenderse por medio de la capacitación y posibles áreas que pueden intervenir para su solución
- En su caso, limitaciones u obstáculos para la realización del estudio
- Recomendaciones para próximos estudios
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis del estudio

Con lo que finalmente es posible concluir cuales fueron las necesidades sobresalientes o de mayor relevancia que lograron identificarse con la aplicación de la DNC y sobre las cuales se desarrollará el programa de capacitación especializado a combatir estas deficiencias ya se en los procesos o la actividad humana.

Todos estos datos ofrecen la posibilidad no solo de enfocar la capacitación hacia temas, acciones o procesos en específicos, también nos ayudan a determinar otros factores importantes para el desarrollo de la logística de proyecto, ya que contaremos como el número de personas que deberá convocarse, el nivel de entrenamiento o educación con el que cuenta nuestra la población, esto ayuda para la elección del espacio físico que debe destinarse para la capacitación, y de igual modo la capacidad del materia didáctico que será necesario tener a disposición, etc.

Lo que proporciona al Capacitador la posibilidad de implementar un proyecto efectivo determinado también de manera previa los costos y condiciones que implicara dicho proyecto.

2.7 FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, como recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas:

Lo que estoy analizando, ¿es relevante?, ¿Está fuera o dentro de la empresa? y si ¿Es bueno o malo para mi empresa?

Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos que se ven en el proceso central para dirigir el análisis de la información, ya que no todos los datos obtenidos merecen ser elevado a componente del análisis estratégico. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante.

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Construyendo una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Para la parte concluyente de FODA, debe analizarse la interacción de cada intersección de estos cuatro conceptos, de la siguiente forma.

Interacción de "bueno" y "exterior" es una oportunidad.

Interacción de "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza.

Y así sucesivamente, la clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos y donde la sagacidad del capacitador debe convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas.

2.8 Los Objetivos de la Capacitación

Su principal propósito o meta es el de resolver el desequilibrio entre la estructura de la oferta y la demanda de mano de obra calificada y disminuir las diferencias de productividad entre ramas de actividad, estratos empresariales y regionales del país y en consecuencia la disparidad de ingresos laborales entre los mismo.

Así mismo se generan otros beneficios, tangibles, medibles y comprobables para la Empresa, en los siguientes aspectos:

- 1) Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- 2) Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- 3) Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- 4) Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- 5) Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

Sobre esta base de datos se analiza la relación entre costo/ Beneficio, lo que soporta los presupuestos destinados a la capacitación en términos de rentabilidad de los programas establecidos.

Hasta este momento solo se ha hablado de los objetivos de la capacitación desde los beneficios que atrae al sector empresarial, sin embargo también existe ganancias para los trabajadores capacitados.

Ya que esto eleva el nivel de satisfacción del personal, se le mantiene actualizado, se le desarrollan habilidades y esto redundara en la cantidad y calidad de su trabajo, lo que constituye una superación personal y socioeconómica para el individuo.

2.8.1 Implementación

Método para la implantación del Sistema de Capacitación.

Para poder implantar un sistema eficiente se tiene que acudir a un método que lleva por nombre METODO TRADICIONAL que consta de seis fases que son:

- Factibilidad: Consiste en hacer un estudio para determinar que tan factible es el desarrollo de un proyecto de capacitación.
- Análisis: Consiste en determinar las especificaciones del empleado y pronosticar el resultado que se obtendrá y determinar así el tiempo que se tardaran en desarrollarlo.
- Diseño: En esta fase se traduce el análisis en forma de pasos; con los cuales se inicia la programación. Aquí en esta etapa se diseñan los procedimientos que servirán para cumplir con el objetivo del sistema y la forma de cómo se introducirán los datos al sistema. Además también se especifica el proceso de cómo se enviaran los resultados deseados y la forma en que se van a transmitir esos resultados al usuario final.
- Programación: Consiste en elaborar los programas considerados en el diseño para cumplir con lo especificado por el usuario.
- Pruebas: Evaluación de que el usuario haga lo que corresponde a sus funciones y además que lo haga de manera eficiente.
- Implantación: Consiste en instalar el sistema en el ambiente en que se opera y en realizar los procesos necesarios para que opere correctamente al terminar

esta fase el usuario puede iniciar con la operación real del sistema, para lo cual requerirá capacitación sobre el uso adecuado de cada una de las funciones que se realizan. En esta fase es muy importante que el usuario participe activamente para que la capacitación sea exitosa y para que el sistema se implemente de forma correcta.

- Operación: Consiste en que el usuario utilice el sistema desarrollado en el ambiente real de trabajo es decir que trabaje con el sistema para cumplir con los objetivos deseados al momento de definirlo.

2.8.2 Efectividad en la Implantación de la capacitación

- La capacitación empresarial permite la integración de cada uno de los miembros de la organización en un grupo de trabajo homogéneo, acoplado bien a trabajar en equipo, lo cual se traduce en armonía para lograr un excelente ambiente de trabajo.
- La capacitación empresarial es útil, para que la gente que labore a nuestro alrededor sepa organizarse en cuestiones de emergencia de la empresa, cuando alguno de los jefes directos no se encuentren cerca y se tenga que tomar alguna decisión ante un imprevisto y cuente con toda la capacidad necesaria para tomarla.
- Mayor retorno de la inversión, es uno de los beneficios de la capacitación empresarial, al lograr que nuestro negocio prospere más rápido con la gente que esté realmente capacitada y que aporte al negocio eficiencia al conocer afondo su labor y desempeñarla óptimamente.
- La capacitación empresarial contribuye a la reducción de costos, ya que la gente que recibe capacitación continuamente, realiza un trabajo con mayor rapidez y eficiencia al perfeccionar y mantenerse actualizado de nuevas técnicas en la mano de obra disminuye los márgenes de error, por consiguiente reduce costos.
- La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

2.9 Evaluación

Definición de Evaluación.

Es el proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

Puede aplicarse antes, durante o después de la capacitación. Y dentro de la planeación es el conjunto de actividades, que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y los Programas de Mediano Plazo en un lapso determinado, así como el funcionamiento del propio Sistema de Planeación.

2.9.1 Objetivo de la Evaluación

Así la evaluación constituye la Fase del proceso administrativo que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas, para prevenir desviaciones y aplicar correctivos cuando sea necesario, con el objeto de retroalimentar la formulación e instrumentación.

Para esto pueden implementarse diferentes tipos de evaluación con la finalidad de determinar el grado en que los objetivos del aprendizaje van siendo alcanzados:

2.9.2 Niveles de Evaluación de la Capacitación

Cualquiera que sea el proceso para implementar la capacitación, resulta evidente que es necesario un método en específico que permita medir la eficiencia del

programa que se ha impartido y su impacto en las condiciones productivas del personal que fue convocado a participar en dicho proyecto.

Es decir que no es posible implementar un modelo de enseñanza que no resulte medible y perfectible.

Esta idea de la evaluación en el aprovechamiento del conocimiento adquirido tiene su mayor auge con Donald Kirkpatrick (profesor de la Universidad de Wisconsin, E.U.A.) quien basado en teorías de tipo conductista crea un sistema de medición de la capacitación desde 1959 y que aun continúa vigente.

Su modelo está dividido en 4 Niveles de Evaluación Formativa:

NIVEL I: Evaluación de Reacción o satisfacción:

Este Nivel mide como su nombre lo dice el nivel de satisfacción que el participante obtiene después de haber recibido la capacitación, es decir responde la pregunta: "¿Le gustó la capacitación a los participantes?"

Normalmente esta información se recolecta mediante el uso de un cuestionario al término del curso y tiene la finalidad de captar las opiniones tanto positivas como negativas, para mejorar los aspectos que así se requiera para futuras capacitaciones.

Las preguntas del cuestionario por lo tanto están enfocadas a detectar los métodos con los que fue impartido el curso, la forma y el ritmo en la exposición del instructor, así como la calidad de las exposiciones y las instalaciones en donde se impartió la capacitación. Sin embargo y como resulta evidente este nivel de evaluación resulta un tanto subjetivo ya que se basa solo en la apreciación de los participantes, por lo que sus alcances solo resultan de utilidad limitada ya que solo es útil para el responsable de proyecto.

NIVEL II: Evaluación del Aprendizaje:

Este nivel de evaluación responde a la pregunta ¿Se desarrollaron los objetivos de los participantes en la acción de capacitación? Es decir si se lograron alcanzar los objetivos del aprendizaje.

Por lo tanto lo que se busca medir son los conocimientos que adquirieron por los participantes en el curso, por lo que es necesario realizar una evaluación previa y otra posterior a la capacitación, y por lo general se realiza mediante la técnica de la entrevista enfocada la detección de los siguientes aspectos: ver si realmente se asimilo la información impartida e identificar factores que afectan en le aprendizaje como pueden ser el contenido del curso, las eficacia de las actividades que se utilizaron, la estructura del curso, los materiales y las herramientas empleadas, entre otros.

NIVEL III: Evaluación de la Aplicación o transferencia de lo Aprendido:

Este nivel evalúa la pregunta, ¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias / conocimientos desarrollados? Ya que tiene la finalidad de determinar si los participantes han transferido a su trabajo los conocimientos que adquirieron durante la capacitación, además de identificar que variables son las que están difluyendo en este resultado.

Debido a que la implementación de lo aprendido en la práctica forzosamente implica un periodo de tiempo más largo, este tipo de evaluaciones se programan a un periodo de 3 a 6 semanas posterior al curso, y generalmente se utiliza como medio de recolección la entrevista o el cuestionario, además de la observación de estos hechos por parte de los jefes directos de los participantes.

NIVEL IV: Evaluación de Resultados:

En este nivel la pregunta que se responde es; "¿Cuál es el impacto operacional de la capacitación en la organización?" y su propósito es identificar el impacto en el trabajo que ha producido una acción de capacitación.

Se busca medir si los objetivos planteados durante el diseño de la capacitación y en lo que respecta a los alcances y utilidad en la organización.

Y al igual que en el nivel anterior debe dejarse pasar un tiempo para realizar las pruebas y entrevistas a los participantes, ya que lo que se busca medir es la acción formativa, por lo que sus indicadores se basa en el recorte de personal, la rotación, el ausentismos, los niveles de productividad, costes de materiales, etc.

Hasta aquí termina el modelo de Kirkpatrick y es Jack J. Phillips quien propone un quinto nivel para la evaluación de la capacitación y que llamo:

NIVEL V: ROI (Return On Investment): o Retorno de la Inversión.

Phillips (2002) parte de una idea más financiera ya que se basa en la rentabilidad que ofrece la capacitación, para él los resultados deben poder medirse en pesos ya que es la forma en que se puede observar si hay un retorno sobre la inversión.

El objetivo de este nivel de evaluación es identificar si el proyecto ha resultado productivo, además de identificar las ventajas e inconvenientes de la capacitación que se implementó, obteniendo una estimación de los costes y beneficios relacionados en esta acción.

La fórmula para el cálculo del ROI es expresada a través de un porcentaje y basta con determinar los beneficios y los costes de la acción formativa para disponer del valor del ROI.

ROI= Beneficios / Costos de la Capacitación x 100

De esta idea se desprende otra subdivisión, en cuanto a los tipos de Beneficios que pueden generarse de esta recopilación de información, que además de ser una retroalimentación constituye también la base de una cultura organizacional en donde el desarrollo del personal puede identificarse clara y tangiblemente como un beneficio.

Beneficios en formación:

Aunque resulta evidente que el aprendizaje en cualquier caso es benéfico, resulta por lo general que su evaluación se vuelve subjetiva ya que es complejo identificar los costes reales que tales programas traen consigo. Sin embargo si ha podido comprobarse su eficacia mediante la medición y el aumento de la productividad en las organizaciones que lo han implementado.

Beneficios Intangibles (Intangible Benefits):

Jack J. Phillips (2002) propone un nivel adicional (aunque no lo categoriza como el número VI) y si bien no convierte los datos a valores monetarios, si los toma como valores agregados que se generan por la acción de la capacitación, que aunque resulten intangibles si son observables en beneficios tales como: la satisfacción de los clientes, la satisfacción de los colaboradores, la retención de los clientes, las mejoras en el tiempo de respuesta a los clientes, la mejora del trabajo en equipo, la reducción de conflictos, y la reducción del estrés de trabajo, entre otros.

CARACTERÍSTICAS DE LOS NIVELES DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN				
NIVEL DE LA EVALUACIÓN	VALOR DE LA INFORMACIÓN	ENFOQUE AL CLIENTE	FRECUENCIA DE USO	DIFICULTAD DE EVALUACIÓN
1 Reacción	Más Bajo	Dueño del Proceso	Muy Frecuente	Fácil
2 Aprendizaje	↓	↓	↑	↓
3 Aplicación				
4 Resultados				
5 ROI	Más Alto	Al Cliente	Poco Frecuente	Difícil

2.10 Tipos de Capacitación

La capacitación puede ser clasificada, como propone Siliceo (1998) de acuerdo al objetivo para el que fue desarrollado el proyecto, o de acuerdo a la duración que se establezca para el programa, en otros casos por los niveles de profundidad con los que se decida acotarse el tema concerniente al programa de Capacitación.

Son muchas las propuestas de clasificación que generan alrededor de la capacitación, casi tantos como técnicas de aplicación, sin embargo para fines de esta exposición se plantearan los más comúnmente utilizados.

Capacitación para el trabajo:

- Capacitación de pre-ingreso
- Inducción
- Capacitación promocional

Capacitación en el trabajo:

- Adiestramiento
- Capacitación específica y humana

Desarrollo del personal:

- Educación formal para el adulto
- Integración de la personalidad
- Actividades recreativas y culturales

Clasificación según la Duración

Para caracterizar el tipo de capacitación según la duración se agrupan las mismas en dos categorías, capacitación corta y de largo duración.

La Capacitación de Corta Duración se refiere a todas aquellas experiencias de capacitación breves, entre las cuales se encuentran jornadas o cursos de hasta 3 meses o menos tiempo.

La Capacitación de Larga Duración se refiere, a aquellas experiencias de más de 5 meses de duración. En este tipo de capacitación supone un esfuerzo sostenido y sistemático, en donde se destina gran cantidad no solo de tiempo sino también de recursos.

Existe diferentes Tipos de Capacitación de Larga Duración

La mayor parte de los cursos de larga duración tratan temas específicos en relación con la tarea central de la organización, en segundo lugar se incluyen actividades de capacitación en administración.

La duración de los cursos varía entre cinco meses y tres años, pero la mayoría de las experiencias se agrupan en la categoría de entre 5 meses y un año.

Los cursos de larga duración están dirigidos en la mayoría de los casos a los niveles superiores y medios de la pirámide jerárquica de la organización.

La mayoría de los programas de capacitación de largo plazo son presenciales aunque se registran algunos casos de formación a distancia y formación en servicio. Se encontró que las experiencias de capacitación de larga duración podían ser externas o internas y de distintos tipos: programas de capacitación externos en universidades, programas de capacitación interna desarrolladas por las mismas instituciones y también experiencias como pasantías de trabajo en las mismas organizaciones o en otras.

En el caso del sector privado en general estos programas están en vinculación con los planes de carrera o de desarrollo y están dirigidos a los niveles gerenciales de la organización.

En algunos casos el personal que se capacita debe continuar en sus puestos de trabajo, pero en otros esta formación se planifica para la generación de promisiones del personal.

Dentro de los cursos internos se presentan diversas modalidades según los objetivos previstos y estructura de desarrollo de las experiencias de capacitación.

Existen diferentes Niveles a los cuales se enfoca la capacitación

Uno de los principales objetivos de la capacitación, es el de mejorar la calidad de vida de los empleados, ya que el crecimiento profesional implica también una mejora en las condiciones económicas, sociales y por ende familiares.

Así mismo ese colaborador se convertirá en el principal publicista del negocio porque se sentirá orgulloso parte del engrandecimiento de la empresa para la que labora, ya que es una realidad que los empleados que recibe capacitación siente que la

empresa los estima y que están dispuestos a invertir para que ella pueda obtener mejores condiciones de trabajo en un futuro.

Numerosos estudios en todo el mundo han comprobado que la capacitación enfocada a incrementar la preparación del personal, motiva y hace que se eleve el rendimiento productivo y la calidad del trabajo, ya que se crean expectativas de crecimiento a corto o mediano plazo o al menos brindan al trabajador la seguridad de una estabilidad laboral ya que la empresa ha invertido en el desarrollo de sus habilidades y talentos.

Es por este motivo que cada vez son más las empresas que dan mayor importancia al desarrollo de sus recursos humanos, lo que se ha convertido no solo en una tendencia legislada y obligada, sino también de manera implícita es una de las mejores estrategias para crear lazos de identificación en sus colaboradores, ganándose así la lealtad y un mayor compromiso de estos ante los retos que enfrenta la organización ante un mercado tan competitivo.

Otra de las ventajas de que los colaboradores aprendan cosas nuevas, es que por medio de la interacción grupal que se genera en los cursos o seminarios se favorece a la integración y el clima laboral dentro de la organización. Así empiezan a crecer individualmente y establecen relaciones con otros individuos, a coordinar mejor el trabajo que realizar y se ponen de acuerdo para introducir nuevas ideas, etc., en otras palabras les conviene tanto al colaborador como a la empresa, ya que el esfuerzo ahora está mejor direccionado y enfocado a la obtención de metas más específicas y claras.

Si bien es cierto que la capacitación y el desarrollo comienza con una inversión de la empresa, esto le retribuirá en la rentabilidad y mejores logros. Y es por esta razón que se sigue y seguirán creando programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades y aumentar su rendimiento.

Esta evolución en términos efectivos y de estructuras organizativas, están produciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de las carreras.

Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas. Ya no basta con poseer un capital de trabajo o los recursos financieros necesarios para dominar un mercado o mantener un liderazgo dentro de él, se necesita adquirir y desarrollar nuevos talentos que respondan a los intereses de la organización empresarial y demuestren por qué son considerados como el activo más importante que posee cualquier empresa.

Existen numerosas técnicas de formación y capacitación, que van dirigidas a diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, ya que un mismo programa puede estar enfocado tanto a un nivel ejecutivo o a uno directivo, ya que hoy la visión de los capacitadores se ha extendido en el entendimiento de que cualquiera de las personas que integran el colectivo laboral de su empresa, influyen en los resultados de la rentabilidad del negocio, lo que marca la diferencia es en el nivel de influencia que genera uno y otro en este impacto remunerativo.

Las Técnicas más Actuales

Las técnicas más usadas para la de formación del personal son las siguientes:

- Corporate Coaching; Sin tratar de buscar una definición absoluta, sino más bien un concepto claro y objetivo, un coaching no es más que “un sistema de conocimientos esenciales, que incluye conceptos, herramientas de entrenamiento, estructura, principios y procesos de medición y control, dirigidos al personal directivo y ejecutivo de una empresa para contribuir a desarrollar el intelecto y la capacidad de estos, en función de su trabajo”.
- Chess in Business; Sistema de conocimientos teórico-práctico regido por normas y principios estratégicos que sirve como herramienta de capacitación y

formación de profesionales vinculados al ámbito empresarial, utilizando en su aplicación, el análisis de la relación existente entre el ajedrez y los negocios. El “Chess in business” tiene al igual que el coaching, su propia filosofía de entrenamiento. Permite a los estrategas y directivos que lo apliquen en sus planes o toma de decisiones, proveerse de un sistema único, donde se genere una mejor preparación para la elaboración, comprensión y análisis de los objetivos a seguir y la forma de alcanzarlos.

- Cursos internos desarrollados por la organización; En el caso del ámbito privado, se observan dos tipos de objetivos, ya sean de tipo específico debido a la necesidad de dar respuestas a políticas de capacitación particulares o a programas de tipo gerenciales, destinados a generar para un futuro nuevos directivos para la organización, esto es lo que se conoce como un plan de desarrollo de carrera empresarial.
- Capacitación en Línea; La capacitación online es una modalidad de aprendizaje, una nueva concepción de la educación en el que se integran las condiciones de un aprendizaje clásico, en combinación con las novedades de la tecnología, lo que promueve la rapidez en el flujo continuo de la información y la flexibilidad de un horario indeterminado, se brinda la posibilidad a los estudiantes de nutrirse a través de la web con las herramientas necesarias para integrar los principios básicos y las prácticas que se necesitan para aprobar cada módulo, para realizar las prácticas, donde todo es puramente online; incluso los exámenes.
- Capacitación a Distancia; Este término se refiere a las teleconferencias, que permiten reunir personas en diferentes localidades para participar, simultáneamente, de un mismo programa de enseñanza. Los usos principales que se le dan a este tipo de comunicación son: Interacción corporativa, lanzamiento de productos, entrenamiento de personal a distancia, transmisión de convenciones y seminarios, ruedas de prensa, reuniones de negocio etc. Además de la eficacia en la transmisión de contenidos, las teleconferencias Este recurso además de que se ha comprobado que resulta eficiente, trae consigo la economía de recursos, evitando viajes innecesarios y optimizando el

tiempo. Esta técnica combina el aspecto tecnológico: medios de transmisión de información adecuados para cubrir distancias y el aspecto del aprendizaje. Cuando se ha logrado lo anterior, la dispersión geográfica de los participantes puede comprender un edificio, una ciudad, un país e incluso el mundo entero.

2.10.1 Finalidad de la Capacitación

Independientemente de las técnicas que se utilicen podemos decir que la Capacitación es una fórmula comprobada que impacta siempre positivamente en los siguientes ámbitos de la organización:

- Facilitar la preparación y adaptación a los cambios.
- Estimular a las personas hacia el desarrollo del pensamiento para la obtención de mejores resultados en su trabajo.
- Permitir un mayor aprovechamiento de la capacidad intelectual del individuo, en pos de un mejor y mayor rendimiento.
- Preparar a las personas para la valoración y ejecución del trabajo en equipo.
- Contribuir a la formación de valores individuales y colectivos, como fuente para alcanzar el éxito colectivo.
- Motivar a la disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Impulsar a la entrega total de esfuerzo para llegar a cumplir con las tareas y actividades que les son asignadas.
- Estimular a la Creatividad, la innovación y la disposición para el trabajo.
- Mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollar una mejor comunicación entre los miembros de una organización
- Aumentar la armonía, mejora el clima laboral y se estimula el trabajo en equipo y por ende la cooperación y coordinación

Sin duda la Capacitación ha llegado a posicionarse como una necesidad básica para las empresas y una herramienta para estar a la vanguardia en el mundo de los negocios.

Aunque sin lugar a dudas lo que más ha impulsado la Capacitación Empresarial e inevitablemente continuara haciéndolo es que esta estrategia ha demostrado en numerosos estudios que indiscutiblemente favorecer a la alta productividad, lo que se traduce en mayores ganancias, mayor efectividad y rentabilidad para los inversionistas, lo que muestra un panorama favorable para la implementación y desarrollo de esta técnica.

3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El presente capítulo tiene la finalidad establecer el desarrollo histórico, hasta llegar a la implementación actual del sistema de evaluación en el ámbito empresarial.

Con la finalidad de justificar el uso de esta herramienta como medida de correlación entre los dos factores que se pretenden comparar, describiremos los antecedentes, métodos y técnicas mediante los cuales la evaluación de desempeño es cada vez más comúnmente aplicada en las organizaciones.

3.1 Definición de Evaluación

La Evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos.

3.2 Definición de Desempeño

El desempeño es el cumplimiento de las acciones inherentes a una profesión, cargo u oficio que se ejerce.

3.3 Definición de Evaluación de Desempeño

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el área laboral, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

3.4 Importancia de la Evaluación del Desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la empleado en el desempeño de su cargo.

3.5 Antecedentes Históricos

En realidad la Evaluación de Desempeño se creó desde el momento en que un hombre empleó a otro para realizar una función en específico, y por ende sus métodos de medición tampoco son recientes ya que se tiene referencia de su existencia desde el siglo XVI, sin embargo para fines prácticos de esta exposición retomaremos un antecedente más reciente que ese y que proviene de la cultura Estadounidense y que data de 1842 en donde el Servicio Público Federal implantó un sistema de informes anuales en donde se evaluaba el desempeño de sus funcionarios. Posteriormente en 1880 el Ejército Norteamericano implementó su propio sistema de evaluación para sus enlistados.

Y enfocándonos en específico del ámbito empresarial, fue General Motors quien en 1918 implementó un sistema de evaluación en sus ejecutivos. Sin embargo es posterior a la Segunda Guerra Mundial que las evaluaciones de Desempeño empiezan a difundirse entre empresas.

Aunque por muchos años la mirada de los administradores estuvo enfocada en el funcionamiento y eficiencia de las máquinas, lo que orienta a la evaluación hacia la precisión de trabajo, la fuerza motriz, el rendimiento potencial, el consumo de energía, el mantenimiento adecuado y los ambientes necesarios para el funcionamiento óptimo de estas. Conociéndose esta época como el “Enfoque

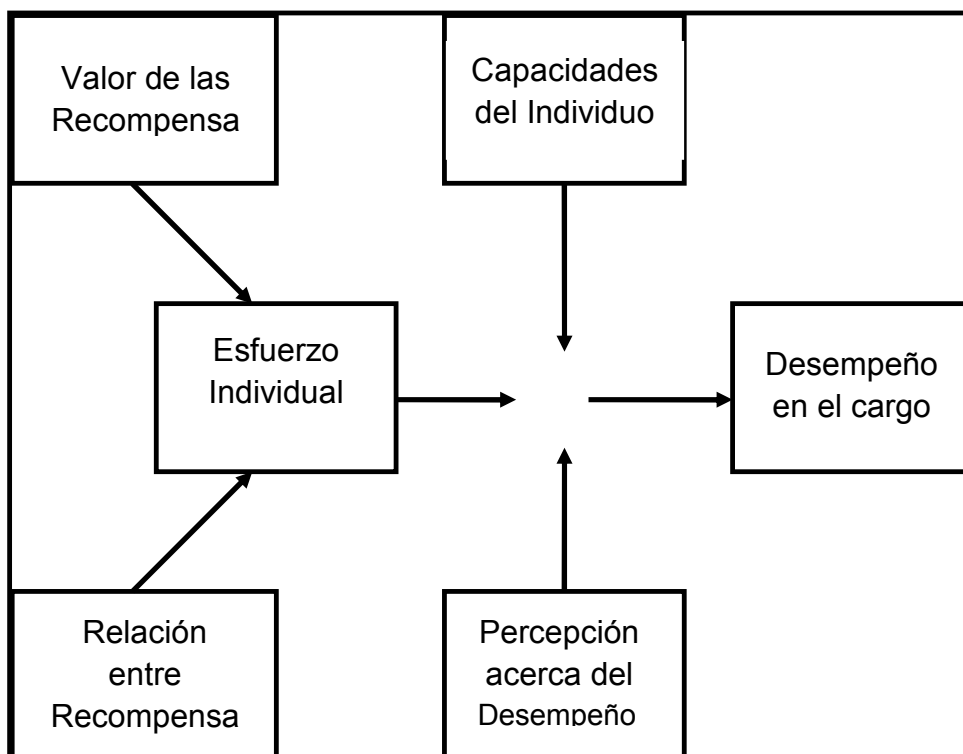
Mecanicista de la Administración” donde el hombre se consideraba con el “Operador de botones”.

Es hasta el surgimiento de las escuelas de las relaciones humanas, que la administración se modifica hacia una tendencia más humanista en donde la atención vuelve a centrarse en el Hombre, aunque la evaluación seguía teniendo tintes mecanicistas, centradas en el funcionamiento, el potencial y la eficacia.

El cambio realmente importante surge cuando se generan los primeros estudios enfocados a la motivación humana, donde se observaba no solos el comportamiento individual de los trabajadores, sino también las necesidades de satisfacción y autorrealización que las actividades que realizan pueden proporcionarles.

Así se crean modelos que ayuden a entender cuáles son los factores que influyen entre los componentes de la satisfacción, divididos en: Esfuerzo y Desempeño.

En el siguiente diagrama se muestra la relación e interacción entre ambos Factores:



Fuente: Edward E. Lawler III. Lyman Porter, "Antecedent Attitudes of effective managerial Performance" (1973)

Así la Evaluación del Desempeño se genera de una sistemática observación de la actividad laboral y del potencial del desarrollo humano para realizar dichas funciones a su cargo.

Ya que la evaluación es un proceso que juzga las cualidades de una persona y su papel dentro de la organización esta técnica de medición cumple básicamente 3 funciones principales:

1. Permite una medición del potencial humano con el que cuenta la empresa.
2. Permite enfocar los recursos necesarios para optimizar el desempeño del factor humano en función de la productividad de la propia empresa.
3. Brinda oportunidades de crecimiento y condiciones más efectivas de participación en los miembros de la organización; teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales de los trabajadores, como los del la empresa.

De ahí que la Evaluación del Desempeño, requiere Estándares del Desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas y que se desprenden en forma directa del análisis de puestos.

Ya que basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de ésta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

3.6 Instrumentos de la Evaluación de Desempeño

Existen diversos métodos para medir el rendimiento de los empleados y estos no varían solo por las diferencias operacionales de las empresas, también en una misma organización pueden utilizarse diversas técnicas y esto responde a los diferentes niveles y cargos que existen en ella, ya que esta es la herramienta más efectiva para evaluar, registrar, procesar y canalizar la información que se obtiene del desempeño de los colaboradores y que brinda la posibilidad de tomar decisiones basadas en los resultados que se obtienen de la actividad en función a cada puesto, y que en conjunto muestran el desempeño general de toda la organización.

Para la siguiente clasificación se hará referencia a la clasificación planteada por el autor Mauro Rodríguez, debido a que su propuesta ofrece una visión clara y comparativa entre las técnicas y métodos de evaluación, mostrando además las limitaciones y aplicaciones de las técnicas más utilizadas comúnmente.

Método de escala gráfica

Este método es sin duda el más utilizado y en apariencia parece ser el más simple, esta técnica se basa en una evaluación por medio de factores previamente definidos y graduados. Los factores se determinan en base a los empleados o por las cualidades que se intentan medir, en donde se otorga la atribución de puntos, lo que permite la comparación cuantitativa entre los empleados.

Método de elección forzada

Este método fue desarrollado por el ejército Estadounidense, ya que buscan una técnica de evaluación que neutralizara el efecto halo, que se da cuando el entrevistador permite que una característica singular destacada domine el juicio sobre los demás rasgos y partir de lo cual se forma una impresión general de una persona lo que hace que se roge un juicio subjetivismo. Por lo que en este

método se plantea la necesidad de evaluar a los individuos mediante el uso de frases descriptivas que ofrecen 4 alternativas de desempeño del empleado y de los cuales éste, debe seleccionar solo una o dos de las que más se acercan a su desempeño, motivo por el cual se le da el nombre de “elección forzada”.

Método de investigación de campo

Este método de evaluación se basa en las opiniones de especialistas o supervisores, a quienes se les cuestiona en relación al desempeño de sus subordinados. Esta técnica se subdivide en 4 pasos con la finalidad de lograr una retroalimentación positiva dentro del área evaluada.

1. Evaluación Inicial; Nos arroja un parámetro general en base al desempeño del empleado y que estable 1 de los siguientes 3 niveles de medición: Desempeño Más que Satisfactorio, Satisfactorio o Menos que satisfactorio.
2. Análisis suplementario; Después de esta clasificación ahora se procede a una evaluación más profunda en donde se le hacen preguntas específicas al supervisor o encargado.
3. Planeamiento; Es posterior al análisis del desempeño y en el se elabora un plan de acción que comprende desde: Conserjería, Entrenamiento y en algunos casos Desvinculación y sustitución o en otros promoción o mantenimiento del puesto.
4. Seguimiento; Donde finalmente debe darse una verificación o comprobación del desempeño de los evaluados.

Método de incidentes críticos

Este método es bastante simple y fue creado también por el ejército durante la Segunda Guerra Mundial, y se basa en el pensamiento de que el comportamiento humano bajo ciertas circunstancias extremas favorece a la aparición de conductas que pueden conducir a resultados, aunque estos pueden ser muy positivos o muy negativos. En esta técnica el supervisor observa y registra los hechos

excepcionalmente positivos o negativos y partir de esto deben implantarse las técnicas necesarias para corregir o eliminar las conductas no deseadas y en caso contrario deben utilizarse y favorecerse a las respuestas que son consideradas adecuadas.

Método de comparación por pares

Este método compara a los empleados en turnos de dos, esto se hace por medio de formularios que miden factores en específicos que se enfocan a la productividad del desempeño. Aunque esta técnica es muy simple no es muy recomendable ya que el parámetro es el propio desempeño de uno colaborador, la evaluación se vuelve entonces subjetiva.

Método de autoevaluación

En este método se le pide al empleado hacer una evaluación sincera de sus propias características de desempeño y pueden usarse sistemas diversos inclusive formularios que se han descrito en las técnicas anteriormente de mencionadas.

Método de evaluación de resultados

Esta técnica se basa en los programas de administración por objetivos y tienen su fundamento en la comparativa de resultados esperados por empleado contra los parámetros de lo realmente alcanzado, esto con la finalidad de identificar fortalezas y áreas de oportunidad. Este método también se basa en la apreciación de los supervisores directos de los evaluados por lo que puede resultar un tanto subjetivo como en otros métodos en que si lo hemos señalado.

Evaluación por parte de los clientes

Es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

Evaluación por Competencias

Es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido. En este apartado haremos referencia a esta técnica de manera general ya que este tema se desarrollara de manera amplia en el apartado 4.2 de capítulo IV “Instrumento de Medición” en el cual se analizara el comparativo de los factores predeterminados.

Es sin embargo debido a la complejidad de los sistemas con la que operan las organizaciones, que resulta más común recurrir a la combinación de diversos métodos, debido a que el criterio varía de acuerdo a los estándares de calidad y la identificación previa de las necesidades que se tengan en la empresa.

A continuación se presenta un esquema comparativo de los métodos mas comúnmente utilizados hasta la actualidad a pesar de que tenemos referencia de ellos desde 1973 por Edgar F. Huse L. Bowditch.

Cuadro comparativo de las diferentes técnicas de Evaluación del Desempeño.

Técnicas	Ventajas	Limitaciones
Medidas Objetivas		
* Ausentismo	*Simple, precisa y objetiva	*No refleja diferentes tipos de ausencia (Medicas, injustificadas, etc.)
* Productividad	*Simple, precisa y objetiva	*No refleja diferencias individuales en la calidad y la cantidad del trabajo
		*No considera las condiciones de trabajo, ejemplo; maquinaria muy vieja, etc.
		*Tiene dificultades para medir los niveles Gerenciales.
Medidas Subjetivas		
* Escalas Graficas	*Clara, fácil de discutir y multidimensional	*Está sujeta a distorsiones como la tendencia central, el efecto halo o la falsedad
* Lista de verificación	*Como las Escalas Gráficas puede cubrir mayor amplitud	*Como las Escalas Graficas consume mucho tiempo
* Escala de elección forzada	*Es más difícil de distorsionar y es multidimensional	*Es difícil de construir y antagonizan al evaluador además de obligarlo a elegir entre diferencias insignificantes

* Escala de incidentes críticos	*Especifica los comportamientos a evaluar, no forzar a la diferenciación y logra un mayor acuerdo entre evaluadores	*La construcción de las escalas es tardada y el evaluador suele tener dificultades en le registro
* Métodos de Clasificación	*Es conceptualmente simple	*No indica claramente la diferencia entre clasificaciones
* Método de distribución obligada	*Ayuda a eliminar enfrentamientos y vuelve al evaluador atento a influencias e inclinaciones.	*Cuando se aplica en un grupo grande, puede no representar la situación ya que fuerza a las diferencias.
Simulaciones		
* Ejercicios situacionales	*Considera el control durante los periodos de evaluación	*la situación es limitada y rara vez corresponde al mundo real

Fuente: Adaptado de, Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing, Reading, Addison-Wesley, 1973, pp. 200-201.

Existen elementos comunes sin importar la técnica que se decida utilizarse para la aplicación de la evaluación del desempeño, es necesario considerar los siguientes elementos:

a) Estándares de desempeño: La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

b) Mediciones del desempeño: Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

c) Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales.
2. Efecto de acontecimientos recientes.
3. Tendencia a la medición central.
4. Efecto de halo o aureola.
5. Interferencia de razones subconscientes.
6. Métodos para reducir las distorsiones.

3.7 Alcance de la Evaluación de Desempeño

- Mejora el Desempeño: Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista del pueden diseñar estrategias de acción para la mejora del desempeño.
- Políticas de Compensación: La Evaluación del Desempeño ayuda a determinar cuáles son los empleados que merecen recibir tasas de aumento. Esta es una estrategia que basa los incrementos de acuerdo al mérito.
- Decisiones de Ubicación: Además en ella se pueden basar también las promociones, las transferencias que sirven con un a forma de reconocimiento y motivación para el personal.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo: También ofrecen parámetros que indican las necesidades de capacitación que requiere el personal. O en otros casos permite identificar cuando el desempeño es adecuado o superior lo que destacaría la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño sirve como guía para tomar decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la Información: Mediante este meto también es posible identificar los factores que pueden estar influyendo en un desempeño insuficiente, que

puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, deficiencia en los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información y que favorece a la toma de decisiones.

- Errores en el Diseño de Puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos Externos: En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar alternativas de apoyo a sus colaboradores, con la finalidad de favorecer a la productividad.

Alcance hacia las partes involucradas

Para la integración de los resultados y conclusiones de la Evaluación de desempeño resulta invaluable el especificar los beneficios que este tipo de evaluaciones trae consigo a cada una de las partes involucradas en este proceso que finalmente cumplirá el objetivo de implementar acciones de mejora para la organización y sus colaboradores.

Beneficios para el empleado

- Le permite conocer los comportamientos y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Puede conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- También con esto puede saber cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Le da la oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.

- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Permite y fomenta las relaciones de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- También estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos, generando el sentido de lealtad ya que su entrega será debidamente recompensada.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Permite identificar las necesidades en la capacitación, ya sea para fortalecer habilidades o para preparar a un empleado en específico para una promoción.

Beneficios para el jefe

El proceso de evaluación trae consigo para el jefe la posibilidad de evaluar sistemáticamente el desempeño y el comportamiento de sus subordinados, observando variables y factores de evaluación que permitan neutralizar la subjetividad, para posteriormente tomar las medidas pertinentes para mejorar el comportamiento de sus subordinados.

- Lo que resulta útil para alcanzar una mejor comunicación con su personal y para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Posibilita la Planeación y organización del trabajo, de acuerdo a las habilidades que fueron detectadas.

Beneficios para la empresa

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Así se puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, o por el contrario permite seleccionar a quienes tienen las capacidades para ser promovidos.

- Brinda la posibilidad de dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos de crecimiento y desarrollo personal, lo que estimula la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos.
- Permite realizar la programación de las actividades, controlar el trabajo, establecer las normas y procedimientos para su ejecución.
- También ayuda a los empleados a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

4. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El propósito de este capítulo es explicar el instrumento de evaluación empleado para determinar si el recurso a evaluar es o no candidato para la obtención del contrato por tiempo indefinido dentro de la organización.

Este instrumento se basa en una evaluación por competencias, la cuales son previamente determinadas por la organización como las competencias mínimas requeridas para poder hacer una oferta laboral.

La evaluación de competencias es un proceso complejo, el cual requiere de ciertos pasos previos como son:

- Definición de perfiles ocupacionales: estos se van a estructurar de acuerdo a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales.
- Establecer los instrumentos de medición: Estos deben demostrar o evidenciar cada una de las competencias.

4.1 Antecedentes y definición de competencias

Una competencia laboral según la Organización Internacional del Trabajo (2010), "Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada", esto es que si una persona posee "x" competencia cuenta con la capacidad de desarrollar la actividad asignada desde el primer momento en que labora, lo que ayuda a las empresas a reducir el tiempo de capacitación enfocándose al óptimo desarrollo de dichas competencias.

El concepto de competencia se comenzó a emplear en los años 70's, esto a consecuencia de los estudios realizados por David McClelland, dichas investigaciones estaban orientadas a identificar variables que ayuden a explicar el desempeño en el trabajo, siendo uno de sus primeros hallazgos, la demostración de

la insuficiencia de los test psicométricos para pronosticar el exitoso desempeño laboral.

McClelland (1994) realizó un marco, en el cual diferenciaba las características de los niveles de rendimiento de los trabajadores a través de una serie de entrevistas y observaciones.

La aplicación del concepto de competencias como tal, se presenta en el Mercado laboral a partir de los 80's, década en la que se precipitaron las formaciones económicas.

Entre los países precursores de la aplicación de este enfoque se encuentra Inglaterra, en donde Greg Whitear lo visualiza como una herramienta de alto grado de utilidad para mejorar condiciones tales como:

- Eficiencia
- Pertenencia
- Calidad de la formación

Whitear (2004) notó que para lograr esta mejora se requería de un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solo en los conocimientos adquirido a lo largo de su estancia en el mismo.

La definición de competencias estuvo orientada a identificar lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir del desempeño que tenía la economía británica en el mercado global. En Estados Unidos se cuenta con antecedentes similares, donde la preocupación por las nuevas demandas de los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente.

La anterior preocupación dio por resultado la definición de un grupo de competencias, mismas que vienen incluidas en el informe SCANS (Secretary's Commission on Achieving News Skills 1992).

El informe SACNS identificó cinco categorías generales de competencias:

- a) Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución.
- b) Relaciones Interpersonales: trabajo en equipo, liderazgo, negociación.
- c) Gestión de información: análisis, comunicación.
- d) Comprensión sistémica: monitoreo de sistemas, mejora y diseño de sistemas, corrección de desempeños.
- e) Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, mantenimiento y reparación de equipos.

En América Latina, el enfoque de "competencia laboral" abarca a las empresas con sus políticas de gestión de recursos humanos y ha demostrado su utilidad para crear mecanismos de mercado que sirvan para valorar conocimientos y habilidades de los trabajadores dejando a un lado de donde y como los desarrollaron.

En 1995, se crea en México el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) y comienza a operar en 1996.

Esta iniciativa surge del gobierno, sin embargo, dicho Consejo cuenta con la representación de organizaciones empresariales y sindicales, organismos públicos y ministerios (empleo, educación y producción).

CONOCER, define a las competencias laborales como "Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada".

CONOCER determina 5 componentes principales de las competencias:

1. Definir normas técnicas de competencia laboral por rama de actividad o grupo ocupacional, por parte de los actores sociales y con apoyo del Gobierno.
2. Establecer mecanismos de evaluación, verificación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, independientemente

de la forma en que los hayan adquirido, siempre y cuando cumplan con las normas técnicas de competencia.

3. Transformar la oferta de capacitación en un sistema modular, basado en normas de competencia y flexible para permitir a los individuos transitar entre los módulos, de acuerdo con sus necesidades.
4. Crear estímulos a la demanda, para promover el nuevo sistema entre la población y las empresas, y buscando la equidad en la distribución de oportunidades de capacitación y certificación, atendiendo también a las necesidades de la población marginada
5. Realizar investigaciones en apoyo al sistema en su conjunto.

4.2 Modelo de competencias

El modelo de competencia laboral clasifica la competencia de los individuos en tres tipos:

- Básica: que se refiere a los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados con conocimientos de índole formativa, como son la capacidad de lectura, expresión y comunicación verbal y escrita.
- Genérica: que describe comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, negociar y entrenar.
- Específica: que identifica comportamientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y una función productiva determinada.

La norma de competencia laboral debe reflejar:

- La competencia para administrar la tarea,
- Para trabajar en un marco de seguridad e higiene,
- La aptitud para desempeñarse en un ambiente organizacional,

- Para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes,
- La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro y de un contexto a otro,
- La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y a los métodos de trabajo,
- Los conocimientos y las habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral.

Los componentes básicos para que exista una competencia son:

- Intención: Atributos personales y responden a la pregunta ¿Qué?
- Acción: Comportamiento y responde a la pregunta ¿Cómo?
- Resultado: Desempeño obtenido

Las competencias se clasifican en 3 tipos o niveles:

- Claves: Van de la mano con la cultura organizacional y deben poseerlas todos los empleados, es el perfil del empleado de la empresa (visión, misión y valores).
- De negocio: Son las competencias que se requieren para integrarse a algún área determinada.
- De efectividad humana o técnicas: Este nivel de competencias se refiere a aquellas que requiere la posición a ejecutar.

Es muy importante considerar que las competencias cuentan con características esenciales para ser consideradas como tal:

- Genéricas, no deben estar limitadas a una ocupación en particular.
- Transversales, son necesarias para todo tipo de empleo.
- Transferibles, se adquieren en proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Generativas, permiten el desarrollo continuo de las capacidades.
- Medibles, su adquisición y desempeño debe poderse evaluar.

4.3 Evaluación por competencias

“El concepto de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

La evaluación basada en competencia laboral es el proceso mediante el cual se recopilan suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo en base a la Norma de Competencia Laboral, determinando si el individuo es competente o todavía no para desempeñar la función (para personal de nuevo ingreso o promoción).

La certificación de competencia laboral es el reconocimiento formal de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, adquiridos mediante diferentes procesos demostrados por un individuo en el desempeño de cierta función productiva; es decir, el reconocimiento a la competencia adquirida por los individuos en el trabajo, en la escuela o mediante métodos autodidactas.

La certificación de competencia laboral tiene como base la evaluación, la cual permite compatibilizar el nivel de calificación de los recursos humanos con los requerimientos de la empresa, ayudando a estimular la productividad de la economía en su conjunto.

CONOCER determina un modelo general de operación, el cual contiene tres niveles de responsabilidad y operación:

1. Conformado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laboral.
2. Conformado por los Organismos Certificadores.

3. Conformado por los Centros de Evaluación acreditados y evaluadores independientes.

La evaluación de competencias siempre debe realizarse en situaciones reales, es decir, las personas que van a ser evaluadas y eventualmente certificadas deben desempeñar sus trabajos en esas condiciones y evidenciar allí sus competencias.

Los criterios y principios de los procedimientos de evaluación son:

- Transparencia y objetividad
- Validez y confiabilidad

Las evidencias deben cumplir con los siguientes criterios y principios:

- Validez
- Autenticidad
- Aceptación
- Suficiencia

Los criterios y principios de los procedimientos de certificación son:

- La consistencia y confiabilidad
- Equidad e imparcialidad
- Control y aseguramiento de calidad

El proceso de certificación puede resumirse en los siguientes pasos:

- a) Presentación del candidato a evaluación ante el organismo certificador.
- b) Pre-diagnóstico de competencias efectuado por el organismo.
- c) Remisión a un centro evaluador.
- d) Asignación de un evaluador.
- e) Elaboración del plan de evaluación.
- f) Aplicación e integración del portafolio de evidencias.
- g) Emisión del juicio de evaluación.
- h) Veredicto de conformidad con la certificación.

i) Otorgamiento de la certificación.

Este proceso de certificación inicia con la presentación del candidato ante el organismo que lo certificará, se realiza el registro de la solicitud, le es aplicado un pre-diagnóstico de sus competencias para determinar:

- El estado de la competencia con relación a la unidad o a la calificación en la que aspira a certificarse.
- Las probabilidades de éxito del candidato para obtener el certificado de la competencia.

Posteriormente, mediante un análisis de los resultados obtenidos, el candidato puede ser remitido al proceso de evaluación o, en su defecto, enviado a iniciar un proceso de formación para reforzar “áreas de oportunidad”.

Después del pre-diagnóstico se asigna un evaluador quien establece el respectivo plan de evaluación. Luego se realiza el plan de evaluación aplicando los instrumentos para la recopilación de evidencias de desempeño y de conocimiento en la competencia evaluada.

El candidato puede acumular registros de evidencias de desempeño de distintos momentos de su experiencia en torno a una calificación laboral y así el evaluador puede tener una completa colección de instrumentos de verificación de evidencias para compararlas con las especificaciones de la norma de competencia y emitir su juicio: competente o aun no competente.

En caso de no ser competente (áreas de oportunidad), se le da a una retroalimentación dándole a conocer sus áreas de oportunidad (incompetencias). El evaluador debe elaborar un reporte describiendo el proceso e incluyendo los resultados de la evaluación.

La evaluación que resulta con el concepto "competente", le permite al candidato acceder a la certificación. Esta información resulta de mucha utilidad para orientar los programas de capacitación a los que deba asistir.

Para acreditar a un centro de evaluación o evaluador independiente, éstos deberán contar con la capacidad técnica para recopilar evidencias mediante la observación directa del desempeño real, en un sitio de trabajo o en instalaciones adecuadas, así como con los recursos administrativos para registrar los resultados de las evaluaciones.

En el caso de que una empresa o institución educativa desee evaluar a sus propios trabajadores o alumnos, ésta deberá ser acreditada como Centro de Evaluación ante un Organismo Certificador y sus evaluadores deberán ser certificados como tales, así como establecer la verificación interna y aceptar la verificación externa por parte del Organismo Certificador que la acreditó, en relación a sus actividades de evaluación, que garanticen a la sociedad actuar con calidad, imparcialidad y objetividad.

Hasta el momento están en operación 8 organismos certificadores.

CONOCER es el consejo que acredita a personas jurídicas como Centros de Evaluación o a personas físicas, en el mismo sentido que un Organismo Certificador, el Centro de evaluación deberá asegurar la transparencia, objetividad y confiabilidad de la evaluación que se practique al solicitante.

Existen cinco niveles tipificados en Europa, EUA y Canadá, mediante los cuales se mide el grado de dominio de las competencias en caso de que el candidato cuente con ellas:

Nivel 1° de competencia. Desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo variadas donde van a predominar las actividades rutinarias y predecibles necesitando supervisión y dirección.

Nivel 2° de competencia. Desempeño de un conjunto significativo de actividades de trabajo variadas, realizadas en diversos contextos, algunas de estas actividades

pueden ser compleja o no rutinarias dando al ejecutor responsabilidad y autonomía. En este nivel requiere a menudo, colaboración con otros, relación con otras áreas y supervisión.

Nivel 3° de competencia. Desempeño en una amplia gama de actividades de trabajo variadas, y llevadas a cabo en diversos contextos, frecuentemente complejos y no rutinarios. Existe alto grado de responsabilidad y autonomía. Se requiere a menudo, controlar y supervisar a terceros, pudiendo trabajar sin supervisión.

Nivel 4° de competencia. Desempeño de una gran variedad de actividades complejas de trabajo (técnicas o profesionales) desempeñadas en diferentes contextos. Se presenta un alto grado de responsabilidad y autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros, y ocasional en la asignación de recursos.

Nivel 5° de competencia. Considera la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas en una amplia variedad de contextos y a menudo impredecible. Alto grado de autonomía personal, responsabilidad frecuente en la asignación de recurso, en análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación.

El nivel de competencia describe el desempeño laboral que una persona es capaz de lograr bajo determinadas condiciones.

4.4 Competencias seleccionadas por la empresa

La empresa “O” (outsourcing) en conjunto con la empresa “E” (empleador) han determinado mediante un diccionario de competencias preestablecido en la empresa “Y” las competencias a evaluar para la obtención de una plaza en la misma.

Para establecer estas competencias el departamento de DO (desarrollo organizacional) de la empresa “O” generó un *diccionario general de competencias*, el cual se compone de todas las competencias analizadas y autorizadas por los tres departamentos involucrados en el uso de este diccionario: dirección de CH (capital humano) y dirección de R&S (reclutamiento y selección) y DO.

Ya realizado el diccionario general de competencias, se evaluó y autorizó por la dirección del departamento de Calidad y como último filtro la acreditación por parte del CEO (Chief Executive Officer/Director de la empresa) de la empresa "O".

La empresa "O" presentó el diccionario general de competencias al área de Compras de la empresa "E" para su revisión y selección de las competencias a trabajar en conjunto con sus áreas de DO y RH (recursos humanos) y derivado de esta revisión y selección, crear el "instrumento de evaluación".

Ya seleccionadas las competencias y validadas por los departamentos autorizados de cada empresa se crea el instrumento con el cual evalúan al personal para nuevo ingreso y promoción dentro de la organización "E".

La selección efectuada se basa en dos tipos de competencia ya revisados en el punto 4.1 y son:

1. Competencias Organizacionales
2. Competencias Funcionales

Se han descartado las Competencias Técnicas para dicha selección ya que el personal a evaluar cuenta con el mismo período y material de entrenamiento.

1. Competencias Organizacionales

Conducta o comportamiento que tiene la persona orientada hacia el logro de las metas y objetivos generales del área y la organización.

Trabajo en Equipo : Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo dando prioridad al éxito del equipo antes que al personal, ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo. Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso y es tolerante con las personas que piensan diferente.

Compromiso: Demuestra compromiso con las metas de la Organización y de su área, conoce la misión de su trabajo y el impacto de sus funciones con su equipo de trabajo. Muestra interés y se preocupa por adquirir conocimientos para mantenerse actualizado en sus funciones.

Actitud de Servicio: Capacidad de actuar de manera positiva y eficiente ante las necesidades y requerimientos de los jefes directos, autoridades y compañeros de trabajo con el fin de proporcionar una solución oportuna a sus requerimientos.

Comunicación: Transmite oportunamente, de forma clara y adecuada, la información necesaria a las personas adecuadas tanto de su área como de la otras áreas involucradas en sus actividades. No se reserva información importante para la toma de decisiones de su área.

Organización y Planificación del Trabajo: Organiza su trabajo, materiales y equipo para manejar adecuadamente su tiempo, estableciendo metas y objetivos con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo. Establece prioridades, anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.

Profesionalismo: Acepta con actitud positiva toda retroalimentación referente a sus actividades laborales, se preocupa por la calidad de su trabajo, cuenta con iniciativa, compromiso y disponibilidad ante las responsabilidades que su puesto requiere y se muestra puntual con el horario que le fue establecido.

Manejo de Conflictos: Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo e instrucciones. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas además de buscar soluciones efectivas a los problemas suscitados.

2. Competencias Funcionales

Capacidad que tiene la persona para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto.

Servicio al Cliente: Capacidad de brindar un servicio de manera eficaz y que responda a las necesidades y expectativas manifiestas o no de los clientes internos o

externos en una visión de mejora constante de la calidad, de la prestación y el respeto a los tiempos establecidos.

Conocimientos: Domina los conceptos, técnicas y practicas avanzadas de las tareas esenciales de su puesto y los aplica correctamente.

Alcance de Metas y Cumplimiento de Objetivos: Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos cuantificables y verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al empleo. Se preocupa por el cumplimiento de objetivos y consecución de resultados.

4.5 Descripción del instrumento

El instrumento de evaluación empleado fue basado en la escala de Likert para su construcción, y dicho instrumento se compone de dos áreas que la Empresa “E” considera necesarias para la integración del personal a la organización.

Como se explicó en el punto anterior, el instrumento pasó por un proceso para su creación, el cual consistió en varios pasos:

1. Selección de áreas a evaluar.
2. Selección de competencias que integrarían cada área (de acuerdo al diccionario de competencias interno de la organización).
3. Validación por parte de los departamentos involucrados de la empresa “O” (DO, R&S, CH y Calidad).
4. Validación por parte de los departamentos involucrados de la empresa “E” (Compras, DO y RH).
5. Selección conjunta de las empresas de los niveles a evaluar.
6. Creación del Formato del instrumento.
7. Validación por parte del departamento de Calidad de la empresa “O” y compras de la empresa “E”.
8. Presentación final.

El diseño del instrumento consta de dos páginas donde se evalúan las competencias seleccionadas en niveles que van del 1 al 5 siendo el nivel 5 el de máxima satisfacción.

Debido al nivel de puesto a evaluar, la empresa “E” determino el nivel 3 como el máximo nivel de satisfacción que podrían obtener los recursos en cada uno de los ítems, por lo que en competencias organizacionales el máximo es de 21, en las competencias funcionales la puntuación máxima es de 9 y en el resultado global el máximo a alcanzar es de 30 puntos.

Una vez evaluados cuantitativamente, viene una serie de comentarios acerca de estas competencias, donde la empresa “E” podrá dar algún punto de vista ya sea algo sobresaliente o bien algo que necesite trabajar para un mejor desempeño de su trabajo la persona evaluada.

Posteriormente se encuentra el apartado de autorizaciones, donde la empresa “E” toma la decisión respecto al recurso, la cual puede ser:

- ✓ Concluir relación laboral
- ✓ Renovación de contrato por tiempo determinado
- ✓ Renovación de contrato por tiempo indeterminado

La última sección es la de firmas, donde la empresa “E” autoriza la decisión antes tomada, las firmas autorizadas son las del jefe inmediato o gerente del área que toma la decisión y la del departamento de recursos humanos de dicha organización.

Evaluación Contrato Indeterminado

Nombre: _____

Puesto: _____

Jefe Directo: _____

Area: _____

Vencimiento de contrato: _____

Ubicación: _____

I. Instrucciones:

- Evalúa las competencias del empleado de acuerdo a los Valores de Calificación descritos a continuación.
- Posteriormente describe brevemente las fortalezas y oportunidades del evaluado (Punto No. V).
- Finalmente indica que procede con su situación contractual (Punto No. VI)

II. Valores de Calificación

1 = Insatisfactorio : *No cumple con los requerimientos necesarios para realizar el trabajo.*

2 = Regular : *Su trabajo es aceptable, sin embargo, no es consistente y tiene dificultades para alcanzar el nivel esperado.*

3 = Desempeño esperado : *Es consistente en su trabajo y cumple con las expectativas de acuerdo con sus responsabilidades.*

4 = Destacado : *En ocasiones su trabajo va más allá de lo esperado contribuyendo de manera positiva al área.*

5 = Excepcional : *Supera todas las expectativas y produce resultados excepcionales que impactan positivamente en el área*

III. Competencias Organizacionales.

Conducta o comportamiento que tiene la persona orientada hacia el logro de las metas y objetivos generales del área y la organización.

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Trabajo en Equipo</div> <p>Coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo dando prioridad al éxito del equipo antes que al personal, ofrece ayuda sin solicitársela y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo. Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso y es tolerante con las personas que piensan diferente.</p>	<input type="checkbox"/>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Compromiso</div> <p>Demuestra compromiso con las metas de la Organización y de su área, conoce la misión de su trabajo y el impacto de sus funciones con su equipo de trabajo. Muestra interés y se preocupa por adquirir conocimientos para mantenerse actualizado en sus funciones.</p>	<input type="checkbox"/>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Actitud de Servicio</div> <p>Capacidad de actuar de manera positiva y eficiente ante las necesidades y requerimientos de los jefes directos, autoridades y compañeros de trabajo con el fin de proporcionar una solución oportuna a sus requerimientos.</p>	<input type="checkbox"/>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Comunicación</div> <p>Transmite oportunamente, de forma clara y adecuada, la información necesaria a las personas adecuadas tanto de su área como de la otras áreas involucradas en sus actividades. No se reserva información importante para la toma de decisiones de su área.</p>	<input type="checkbox"/>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Organización y Planificación del Trabajo</div> <p>Organiza su trabajo, materiales y equipo para manejar adecuadamente su tiempo, estableciendo metas y objetivos con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo. Establece prioridades, anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.</p>	<input type="checkbox"/>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Profesionalismo</div> <p>Acepta con actitud positiva toda retroalimentación referente a sus actividades laborales, se preocupa por la calidad de su trabajo, cuenta con iniciativa, compromiso y disponibilidad ante las responsabilidades que su puesto requiere y se muestra puntual con el horario que le fue establecido.</p>	<input type="checkbox"/>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Manejo de Conflictos</div> <p>Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo e instrucciones. Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas además de buscar soluciones efectivas a los problemas suscitados.</p>	<input type="checkbox"/>

Evaluación Contrato Indeterminado

Nombre: _____

Puesto: _____

Jefe Directo: _____

Area: _____

Vencimiento de contrato: _____

Ubicación: _____

IV. Competencias Funcionales

Capacidad que tiene la persona para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto.

- Servicio al Cliente**
Capacidad de brindar un servicio de manera eficaz y que responda a las necesidades y expectativas manifiestas o no de los clientes internos o externos en una vision de mejora constante de la calidad, de la prestacion y el respeto a los tiempos establecidos.
- Conocimientos**
Domina los conceptos, técnicas y practicas avanzadas de las tareas esenciales de su puesto y los aplica correctamente.
- Alcance de Metas y Cumplimiento de Objetivos**
Disposicion constante para alcanzar o superar resultados concretos cuantificables y verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al empleo. Se preocupa por el cumplimiento de objetivos y consecucion de resultados.

V. Resumen de Fortalezas y Oportunidades

Fortalezas en el Desempeño y Conducta:

Oportunidades en el Desempeño y Conducta:

VI. Renovación de Contrato

Concluir relación laboral (anexar formato de baja)

Renovación del contrato por tiempo Determinado

1 mes	2 meses	3 meses
-------	---------	---------

Renovación del contrato por Tiempo Indeterminado

Nombre y firma de Jefe directo _____

Vo.Bo. Capital Humano _____

4.6 Calificación del instrumento

La calificación de este instrumento de evaluación se basa en escala de Likert, este método desarrollado por Rensis Likert en 1932, cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo. El objeto de actitud puede ser cualquier “cosa física”, un individuo, un concepto o símbolo, marca, actividad, profesión, etc. Para Seiler y Hough tales frases o juicios deben expresar sólo una relación lógica; además, y recomiendan que no excedan de 20 palabras.

Sampieri define la Escala de Likert como: *Conjunto de ítems que se presenta en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.*

En esta escala el número de categorías de respuesta debe ser igual para todas las afirmaciones. Pero siempre respetando el mismo orden o jerarquía de presentación de las opciones para todas las frases.

Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Y esta dirección sirve para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta.

Si la afirmación es positiva, significa que califica favorablemente al objeto de actitud, de este modo, cuanto más de acuerdo con la afirmación estén los participantes, su actitud está igualmente más favorable.

- Totalmente de acuerdo (5 puntos)
- De acuerdo (4 puntos)
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3 puntos)
- En desacuerdo (2 puntos)
- Muy en desacuerdo (1 punto)

Pero, si la afirmación es negativa, significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud y cuanto más de acuerdo estén los participantes con la información, significa que su actitud es menos favorable, es decir, estar más de acuerdo implica una puntuación menor. Cuando las calificaciones son negativas se califican al contrario de las positivas.

- Totalmente de acuerdo (1 punto)
- De acuerdo (2 puntos)
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3 puntos)
- En desacuerdo (4 puntos)
- Muy en desacuerdo (5 puntos)

Las puntuaciones en las escalas Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto de cada frase. Por ello se denomina escala aditiva. Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones.

En ocasiones en las escalas de Likert, se califica el promedio resultante en la escala mediante la sencilla fórmula:

PT/NT

Donde:

PT= Puntuación Total en la escala

NT= Número de Afirmaciones

La escala de Likert es una medición ordinal; sin embargo, afirma Sampieri AÑO es común que se le trabaje como si fuera de intervalo.

Creswell AÑO señala que debe considerarse en un nivel de medición por intervalos porque ha sido probada en múltiples ocasiones. Asimismo, a veces se utiliza un intervalo de 0 a 4 o de -2 a +2, en lugar de 1 a 5.

Se ajusta el marco de referencia, pero el rango se mantiene y las categorías continúan siendo cinco.

En ocasiones puede disminuirse o incrementar el número de categorías, principalmente cuando los sujetos potenciales tienen una capacidad muy limitada de discriminación o, por el contrario, muy amplia.

La escala de Likert se construye mediante un gran número de afirmaciones que califiquen al sujeto, denominadas por Materns (2005) como *actitudes*, y que se administran a un grupo piloto para poder así obtener las puntuaciones de cada afirmación, posteriormente se correlacionan.

Sampieri afirma que actualmente, la escala original se ha extendido a preguntas y observaciones.

Para aplicar la escala de Likert existen dos formas básicas:

- Autoadministrada.- Se le entrega una escala al sujeto a evaluar y éste selecciona y marca, la categoría que mejor describe su reacción en cada afirmación.
- Entrevista.- El entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta al sujeto a evaluar, y va anotando las respuestas que vaya brindando el sujeto.

5.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

5.1 Diseño de investigación

Se empleará un estudio correlacional de tipo experimental, debido a que se pretende identificar si existe relación entre el entrenamiento que será proporcionado a los empleados y su desempeño.

5.2 Planteamiento

Debido a las fallas en la técnica del reclutamiento convencional, los factores de rotación y el bajo desempeño, nos proponemos comprobar la eficiencia y el nivel de rentabilidad productiva de un proyecto de entrenamiento diseñado en una empresa de colocación.

En este sentido, se pretende medir la eficacia de la implementación del programa denominado “Semillero de Talento” como un proyecto de entrenamiento que permita potencializar las fortalezas y habilidades de los participantes

5.3 Objetivo

Identificar si el insertar un programa de entrenamiento se relaciona con eficientar el desempeño de los empleados, a partir de determinar si existen diferencias significativas entre los resultados obtenidos entre ambos grupos.

5.4 Hipótesis

Hi = Existen diferencias significativas entre la población que se inserta en un programa de entrenamiento y aquella que no participa en este proyecto, en cuanto a sus resultados en la evaluación de desempeño.

Ho = No existe diferencias significativas entre la población que se inserta en un programa de entrenamiento y aquella que no participa en este proyecto, en cuanto a sus resultados en la evaluación de desempeño.

5.5 Variables

VI= Programa de entrenamiento en personal sin experiencia.

VD= La evaluación del desempeño

5.6 Población

La población total para esta investigación fue de 20 participantes; 10 participantes en el proyecto y 10 contratados a los que no se les incluyó en el programa de capacitación.

Para este proceso de evaluación y selección se destinó un periodo de dos meses correspondientes a los meses de Abril y Mayo del 2009.

Los participantes se dividieron azarosamente en dos grupos, uno de los cuales se insertó el programa de entrenamiento inicial y midiendo la eficiencia de dicho proyecto mediante la evaluación de desempeño en comparativa con el grupo control al que no se aplicó dicho programa y en el que también se utilizó la misma herramienta para evaluar su desempeño.

Los factores de inclusión de la población que se consideraron para su selección son los siguientes:

Por la escolaridad se designó el área de asignación:

- Área Comercial; Licenciaturas en Administración de empresas, Mercadotecnia, Derecho o Relaciones comerciales.

- Área de Mercadotecnia; Licenciaturas en Mercadotecnia, Negocios o Publicidad.
- Área de Recursos Humanos; Licenciaturas en Administración de empresas, Psicología o Contabilidad.
- Área de Finanzas; Licenciaturas en Contabilidad o Finanzas.
- Área de Soporte; Ingeniería en sistemas computacionales, licenciatura en informática o en Administración en sistemas computacionales.

Restricción de la edad de un rango: de 23 a 25 años

Sexo: Indistinto

Restricción por la Escuela de procedencia a; Escuelas Top; Universidad Iberoamericana (UIA), Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Universidad Anáhuac A.C. Universidad de las Américas (UDLA), o Escuelas de Nivel Medio; Universidad Tecnológica de México (UNITEC), Universidad Intercontinental (UIC), Universidad de Valle de México(UVM).

El status de la escolaridad podía ser de Pasante a titulado, pero la restricción estaba en la fecha de egreso del sistema escolarizado, que no debiera ser mayor a dos años.

Se requería que fuesen egresados sin experiencia laboral en la carrera cursada

5.7 Procedimiento

El detonante para la generación de este proyecto se inicia con un estudio de costos que realizó la empresa Contratante, denominada por guardar la confidencialidad de su identidad “Empresa E”, en donde se determinó que los gastos generados en el rubro correspondiente a la contratación de personal resultaban muy elevados, además también detectaron que el tiempo efectivo de capacitación que se le proporcionaba a este personal de nuevo ingreso, fluctuaba de entre los 6 meses a un año para poder considerar que el rendimiento productivo de este empleado estaba

siendo redituable a la inversión. Considerando estos factores y sumando además los elevados índices de rotación de esta población, (11.5%) la empresa consideró que necesitaba la implementación de una nueva estrategia, labor que le fue encomendada a la Empresa de colocación denominada “Empresa O” en donde se desarrolló un proyecto de iniciativa llamado “Semillero de Talentos”.

El proyecto se inició con una primera fase en donde la “Empresa O” realizó un estudio más detallado en donde se pudo determinar cuáles de las áreas de operación de la empresa contratante que tenían un mayor índice de rotación o crecimiento, para enfocar en ellas la implementación del proyecto.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó cuáles eran las áreas en las cuales se implementaría dicho programa. (Las 5 áreas seleccionadas se enlistan en el apartado referente a la definición de la población).

El proyecto consistió en atraer talentos potenciales, en profesionistas recién egresados de distintas Licenciaturas, los cuales fueron contratados por la empresa de colocación bajo el esquema de “Becarios”, y a los cuales se les asignó una ayuda económica para transporte.

El proceso de reclutamiento y selección de estos candidatos, se realizó por parte de la empresa O en un periodo de 2 meses, de acuerdo a los siguientes procedimientos establecidos en convenio por ambas empresas:

- Postulación de vacantes en fuentes electrónicas y fuentes universitarias.
- Filtrado de Curriculum Vitae (apegados al perfil)
- Screening (entrevista profunda telefónica)
- Entrevista presencial en Inglés
- Aplicación de evaluaciones (Inglés escrito, Inglés on line, Cleaver, Machover y de Ortografía)
- Revisión de referencias personales

Una vez que se seleccionaba a un candidato se concertaba una entrevista con el jefe del área solicitante y en caso de resultar seleccionados se les sometía, por parte del área de Recursos Humanos de la empresa contratante, a una evaluación, a través de los siguientes instrumentos

- Entrevista Profunda por el personal de Recursos Humanos
- Valoración del nivel de inglés
- Prueba de Honestidad (software de la empresa “E”)
- Elaboración del Estudio socioeconómico
- Valoración médica (antidoping, prueba de embarazo)

Si el candidato aprobaba satisfactoriamente estos filtros, se les consideraba aptos para ingresar al programa de entrenamiento.

El proyecto fue diseñado para una duración de 1 año, en el cual los 10 seleccionados para el grupo experimental, denominado programa “Semillero de Talento”, rotarían por las 5 áreas de operación incluidas en el programa, en donde se les proporcionaba el adiestramiento y la capacitación formal de acuerdo a las necesidades de cada área de trabajo.

Por otro lado, los candidatos incluidos en el grupo control fueron asignados de acuerdo a su escolaridad, en el área de trabajo donde únicamente recibían la asesoría por parte de sus compañeros de trabajo en el área específica asignada.

Al concluir el periodo de entrenamiento, los 20 candidatos fueron evaluados por medio de un formato para Evaluación del Desempeño, (esto incluye tanto a la población al que se le incluyó en el programa “Semillero de Talento” como al personal que ingresó solo a una de las áreas en específico de acuerdo a sus escolaridad.

En el formato de Evaluación de desempeño se utiliza la técnica escalar, por la asignación de calificaciones numéricas de acuerdo a la medición de dos grupos de competencia en particular:

- Competencias organizacionales y
- Competencias Funcionales

Y de acuerdo a la combinación de ambos rubros se obtiene una calificación global que oscila dentro de la población observada de 30 como la calificación Ideal que debiera alcanzarse y 24 puntos como el mínimo establecido para que el candidato fuera considerado apto y en base a estos resultados se les otorgara el contratos por tiempo indeterminado ya en la empresa Contratante.

A fin de contrastar la hipótesis establecida, se procedió a aplicar t d student comparando los dos grupos en estudio.

6. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación y el análisis generado a partir de ellos. Como se señaló en el procedimiento, el criterio de contratación era obtener una puntuación mínima de 24, con un ideal de 30 puntos.

Al finalizar el proceso, los 20 sujetos fueron evaluados, obteniendo su planta solo aquellos que cumplieran con los 24 puntos mínimos en su evaluación de desempeño, habiendo un notorio diferencial en los resultados de las evaluaciones, más aún en las competencias funcionales.

El 100% de los sujetos pertenecientes al grupo experimental obtuvieron su planta, mientras que el grupo control solo logró obtenerla uno de los sujetos que obtuvo la puntuación descartando a los otros nueve integrantes al no obtener el puntaje mínimo.

A continuación se presentan las tablas con las observaciones y resultados obtenidos paso a paso para determinar la correlación entre el grupo control y el grupo experimental.

GRUPO CONTROL				
Población	Competencias Organizacionales	Competencias Funcionales	Competencias Globales	Área Asignación
Sujeto 1	15	6	21	Comercial
Sujeto 2	16	6	22	Comercial
Sujeto 3	17	7	24	Mkt
Sujeto 4	17	6	23	Mkt
Sujeto 5	16	6	22	RH
Sujeto 6	15	6	21	RH
Sujeto 7	15	6	21	Finanzas
Sujeto 8	16	6	22	Finanzas
Sujeto 9	12	5	17	Soporte
Sujeto 10	16	6	22	Soporte
Puntuación Global del Evaluado	155	60	215	

Tabla1: Puntuaciones brutas Grupo Control.

En la tabla 1 se puede observar las puntuaciones obtenidas por sujeto del grupo control así como el total de cada grupo de competencias evaluadas (Organizacionales, Funcionales y Generales).

GRUPO EXPERIMENTAL				
Población	Competencias Organizacionales	Competencias Funcionales	Competencias Globales	Area Asignación
Sujeto 1	21	9	30	Comercial
Sujeto 2	21	9	30	Comercial
Sujeto 3	20	9	29	Mkt
Sujeto 4	20	8	28	Mkt
Sujeto 5	21	9	30	RH
Sujeto 6	21	9	30	RH
Sujeto 7	19	8	27	Finanzas
Sujeto 8	19	9	28	Finanzas
Sujeto 9	19	9	28	Soporte
Sujeto 10	19	9	28	Soporte
Puntuacion Global del Evaluado	200	88	288	

Tabla2: Puntuaciones brutas Grupo Experimental.

En la tabla 2 se observan las puntuaciones totales e individuales de las competencias evaluadas en el grupo experimental.

Como se muestra en ambas tablas (1 y 2), desde el inicio se presentan diferencias notorias entre ambas puntuaciones ya sea por ITEM o por calificación total bruta, destacando la diferencias de las competencias funcionales.

Estos resultados nos permiten observar el diferencial entre ambos grupos sin embargo mas adelante se enfatiza esta diferencia correlacionando ambos grupos con *t* de Student.

TOTALES	
Gc CO	Ge CO
155	200
Gc CF	Ge CF
60	88
Gc CG	Ge CG
215	288

Tabla3: Puntuaciones brutas Globales.

En la tabla 3 se presenta el comparativo de las calificaciones brutas de ambos grupos y las 3 variables a medir: competencias organizacionales, competencias funcionales y competencias globales.

Se empleó *t* de Student con la finalidad de ir correlacionando cada tipo de competencias entre ambos grupos.

Se mostrará en las siguientes tablas como se obtuvieron los puntajes de la correlación y como se llegó al resultado final.

Competencias Organizacionales “X”

Competencias Organizacionales			
Grupo Control X1	Grupo Experimental X2	\bar{X}_1^2	\bar{X}_2^2
15	21	225	441
16	21	256	441
17	20	289	400
17	20	289	400
16	21	256	441
15	21	225	441
15	19	225	361
16	19	256	361
12	19	144	361
16	19	256	361
155	200	2421	4008

En la tabla 4 se puede observar los puntajes obtenidos de las competencias organizacionales de cada sujeto de ambos grupos, así como las medias de cada uno de ellos, tomando las competencias organizacionales como variable “X”.

t de Student		
$DS X_1^2 = S(\bar{X}_1^2) - (\bar{S}X)^2 / N$	$2421 - ((155 \cdot 155) / 10)$	18.5
	$2421 - (24025 / 10)$	
	$2421 - 2402.5$	
2402.5	18.5	
$DS X_2^2 = S(\bar{X}_2^2) - (\bar{S}X)^2 / N$	$4008 - ((200 \cdot 200) / 10)$	8
	$4008 - (40000 / 10)$	
	$4008 - 4000$	
4000	8	
$SD X = \sqrt{((DSX_1^2 + DSX_2^2) / ((n_1+n_2)-2)) \cdot ((1/n_1 + 1/n_2))}$		2.98
	$\sqrt{((18.5 + 8) / (10+10-2)) \cdot ((1/10 + 1/10))}$	
	$\sqrt{(26.5 / 18) \cdot (1 + 1)}$	
	$\sqrt{(44.5) \cdot (2)}$	
	$\sqrt{89}$	
	2.98	
$t = (\bar{X}_1 - \bar{X}_2) / SDX$		-1.51
	$(15.5 - 20) / 2.98$	
	-4.5	
	-1.510067114	

Tabla 5: Estadística X (CO)

\bar{X}_1	15.5
S X ₁	155
S(\bar{X}_1^2)	2421
n ₁	10
SX ₁ ²	24025
DS X ₁ ²	18.5
\bar{X}_2	20
S X ₂	200
S (\bar{X}_2^2)	4008
n ₂	10
SX ₂ ²	40000
DS X ₂ ²	8
t	-1.51

Tabla 6: Valores X (CO)

En la tabla 5 se presenta el proceso estadístico para la obtención de la t de Student de “X” o Competencias Organizacionales, mientras que los valores pertenecientes a “X” los podemos observar en la tabla 6, donde ya se muestra el resultado de la t de Student de la correlación este grupo de competencias quedando:

tX = -1.51

Competencias Funcionales “Y”

Competencias Funcionales				
Grupo Control Y1	Grupo Experimental Y2		Y1 2	Y2 2
6	9		36	81
6	9		36	81
7	9		49	81
6	8		36	64
6	9		36	81
6	9		36	81
6	8		36	64
6	9		36	81
5	9		25	81
6	9		36	81
60	88		362	776

Tabla 7: Comparativo y Medias de Y (CF)

En la tabla 7 se muestran las puntuaciones que se obtuvieron de las competencias funcionales de cada sujeto de ambos grupos, de igual forma se aprecian las medias de cada uno de los sujetos. Se considerarán las competencias funcionales como variable “Y”.

t de Student		
$DS Y_1^2 = S(Y_1^2) - (SY)^2/N$	$362 - ((60 \cdot 60)/10)$ $362 - (3600/10)$ $362 - 360$ 2	2
360		
$DS Y_2^2 = S(Y_2^2) - (SY)^2/N$	$776 - ((88 \cdot 88)/10)$ $776 - (7744/10)$ $776 - 774.4$ 1.6	1.6
774.4		
$SD Y = \sqrt{(DS Y_1^2 + DS Y_2^2) / ((n_1 + n_2) - 2) \cdot (1/n_1 + 1/n_2)}$		0.63
$R^2 = ((2 + 1.6) / (10 + 10) - 2) / (1/10 + 1/10)$ $R^2 = (3.6/18) \cdot (.1 + .1)$ $R^2 = (.2) \cdot (.2)$ $R^2 = (.4)$ 0.63		
$t = (Y_1 - Y_2) / SDY$		-4.44
$(6 - 8.8) / 0.63$ -2.8 -4.444444444		

Tabla 8: Estadística Y (CF)

Y1	6
S Y1	60
S(Y1 ²)	362
n1	10
SY1 ²	3600
DS Y1 ²	2
Y2	8.8
S Y2	88
S(Y2 ²)	776
n2	10
SY2 ²	7744
DS Y2 ²	1.6
t	-4.44

Tabla 9: Valores Y (CF)

En la tabla 8 se puede observar el proceso estadístico para la obtención de la t de Student de “Y” o Competencias Funcionales, mientras que los valores pertenecientes a “Y” se presentan en la tabla 6, donde ya se muestra el resultado de la t de Student de la correlación este grupo de competencias quedando:

$$t_Y = -4.44$$

Competencias Generales “G”

Competencias Globales				
Grupo Control G1	Grupo Experimental G2		G1 ₂	G2 ₂
21	30		441	900
22	30		484	900
24	29		576	841
23	28		529	784
22	30		484	900
21	30		441	900
21	27		441	729
22	28		484	784
17	28		289	784
22	28		484	784
215	288		4653	8306

Tabla 10: Comparativo y Medias de G (CG)

En la tabla 10 se pueden observar las puntuaciones generales obtenidas de la sumatoria de ambos grupos de competencias por sujeto en ambos grupos (control y experimental), también se pueden apreciar las medias de estas puntuaciones, considerando a las competencias generales como variable “G”.

t de Student		
DS G¹ = S(G¹) - (SG)²/n	4653 - ((215*215)/10)	30.5
	4653 - (46225 / 10)	
	4653 - 4622.5	
4622.5	30.5	
DS G² = S(G²) - (SG)²/n	8306 - ((288*288)/10)	11.6
	8306 - (82944 / 10)	
	8306 - 8294.4	
8294.4	11.6	
SD G = ((DSG¹ + DSG²) / ((n₁+n₂)-2) (1/n₁+1/n₂))		0.68
R2 ((30.5+11.6)/((10+10)-2)(1/10+1/10)		
R2 (42.1/18)(.1+.1)		
R2 (2.34) (.2)		
R2 (.47)		
0.68		
t = (G1 - G2) / SDG		-10.74
(21.5-28.8)/0.68		
-7.3		
-10.73529412		

Tabla 11: Estadística G (CG)

G1	21.5
S G1	215
S(G ¹)	4653
n1	10
SG ¹	46225
DS G ¹	30.5
G2	28.8
S G2	288
S (G ²)	8306
n2	10
SG ²	82944
DS G ²	11.6
t	-10.74

Tabla 12: Valores G (CG)

En la tabla 11 se muestra el proceso estadístico para la obtención de la t de Student de “G” o Competencias Generales, mientras que los valores pertenecientes a esta variable “G” se presentan en la tabla 12, donde se muestra el resultado de la t de Student de la correlación de este grupo de competencias quedando:

$$t_G = -10.74$$

Como se puede observar, existen diferencias significativas en los resultados obtenidos

Al comparar resultados de puntajes de las competencias organizacionales en ambos grupos, se mostró una diferencia significativa, lo cual puede ser atribuido al desenvolvimiento presentado durante el período de capacitación del grupo experimental, situación que podría haber influido habiéndoles generado una posible confianza al enfrentarse por primera vez a un trabajo ya con un conocimiento previo de su entorno, esto en comparación al grupo control, quienes al no contar con este entrenamiento formal, no solo no obtuvieron la experiencia, sino posiblemente podría

ser una situación que les haya generado ansiedad al estar frente a su primer empleo sin conocimiento previo del ambiente al que se tendrán que enfrentar.

En cuanto a las competencias funcionales ya que son competencias que se van adquiriendo con la experiencia, es el desarrollo de las funciones que se están realizando, conocimientos adquiridos, los cuales se van habilitando con la práctica.

Considerando que el grupo experimental se sometió a un proceso de entrenamiento, es muy comprensible que los resultados sean más altos, esto puede deberse a que este grupo tuvo la oportunidad de ir reforzando conocimientos y adquiriendo aquellos que no tenía, ponerlos en práctica e ir disminuyendo posibles errores, en comparativa con el grupo control, que no tuvieron esta misma oportunidad, por lo que se someten a un período de prueba con “cero” conocimiento de las funciones a desempeñar, solamente con lo teóricamente adquirido durante la escuela, pero sin haberlo puesto en práctica, haciendo más vulnerable a este grupo a caer en errores y su curva de aprendizaje sea más larga.

Al realizar la comparación de resultados de las tres t de Student que se obtuvieron, se puede inferir que la diferencia es alta, siendo aún más significativa en la variable “Y” o Competencias Funcionales, esto probablemente debido, como anteriormente se menciona a la experiencia adquirida en cada una de las áreas en las cuales fue capacitado el grupo durante el período de entrenamiento, ya que estas competencias son más enfocadas a situaciones laborales.

La situación anterior se repite en la variable “X” o Competencias Organizacionales, donde existe también una diferencia significativa, no tan alta como “Y” pero si notoria, ya que a pesar de ser competencias con las que ya se contaban, el haber obtenido una capacitación previa de la situación ante la que se enfrentarán en el nuevo ámbito laboral, posiblemente ayude a mejorar el nivel de confianza presentado al desempeñar las funciones en el caso del grupo experimental, esto en comparación con el posible nivel de ansiedad que podría presentarse por la ausencia de este conocimiento en el grupo experimental y el saber que están sometidos a un período de prueba, aunado a esto también podrían considerarse factores subjetivos por parte del evaluador en las competencias Organizacionales al haber generado ya cierta

empatía con el personal asignado al grupo experimental durante el período de capacitación.

Tomando en cuenta que ambas variables presentaron una diferencia significativa al ser cotejadas cada una de las áreas, individuo por individuo, es muy razonable que el resultado de la variable "G" o Competencias Globales sea altamente significativo, dando mayor validez al resultado final.

Los resultados obtenidos fueron los esperados, ya que en el grupo experimental los puntajes fueron más elevados, siendo mayormente notorios en el comparativo de las competencias funcionales, mientras que en las organizacionales y en el global a pesar de ser mayor el resultado, el gap no es tan visible.

Por lo anterior se puede deducir que si existe relación entre los resultados obtenidos y la capacitación impartida al grupo experimental para la obtención de puntuaciones más sobresalientes en comparación con las del grupo control.

CONCLUSIONES

El objetivo de la presente investigación fue comprobar si el proyecto de Capacitación “Semillero de Talentos” resultaba rentable para la empresa solicitante de personal, este estudio se realizó en base a la medición de la efectividad de un proceso específico de selección para la contratación del personal. Para este fin se utilizó el método de correlación de dos muestras independientes, es decir se contrastó el resultado de las evaluaciones de desempeño de los participantes del programa en entrenamiento, contra una población que comenzó a laborar con el adiestramiento que se da regularmente en su área de asignación.

Mediante la prueba estadística de correlación de T de Student se pudo comprobar que la diferencia entre ambos grupos si resulta significativa, por lo que puede sugerirse que existe una optimización del recurso humano que fue sometido al proceso de capacitación previo a su contratación, adiestrándosele en diferentes áreas de la empresa, lo que permite identificar sus capacidades y potenciales, y posibilita identificar el área en que podían desempeñarse de manera más eficaz.

Este procedimiento facilita que de manera práctica pueda determinarse qué candidato en particular puede funcionar mejor en que área, ya que en este proceso, pueden identificarse otros factores como el afectivo o de afinidad entre evaluado y evaluador.

Así, las habilidades personales favorecen la integración con un determinado equipo de trabajo, lo que afecta y a la larga se verá reflejado en la productividad de los empleados.

Entre las ventajas de esta propuesta se encuentra el aspecto financiero de la empresa, debido a que esta población ingresó con un sueldo mucho más bajo que el personal contratado directamente por la empresa, y son plazas que participan como Outsourcing por lo que la empresa contratante no tiene responsabilidad legal de este

personal y por lo tanto tampoco invierte en prestaciones establecidas por la Ley Federal de Trabajo.

Nuestros hallazgos coinciden con los expuestos en la tesis de González Coria,(2009) en donde concluye en su investigación la importancia y rentabilidad que adquiere una empresa que se anima a invertir en la generación de talento como un seguimiento al modelo de mejora continua que plantea Edwards Deming.

Cabe señalar, sin embargo, que este tipo de iniciativas aunque parecen ser una fórmula comprobada en el país vecino, no han tenido la fuerza que se esperaría, en el nuestro, ya que los proyectos de Entrenamiento o “TRAINEE” suelen ser implementados solo en empresas de primer nivel, a pesar de que representan beneficios medibles para ambos participantes, pues, no obstante las críticas, esta es una forma de fomentar el empleo de recién egresados que buscan incorporarse a la vida laboral del país.

Hablando específicamente en el ámbito empresarial podemos concluir que de acuerdo con Siliceo (1998) es necesario para un proyecto de mejora común, el que las empresas públicas y privadas den la importancia a la educación y el entrenamiento empresarial, ya que en esto aun en la actualidad se basa los planes de desarrollo de las empresas en que se a retomado la importancia del Recurso Humano como la fuente potencial y remunerativa de una organización.

En la presente investigación no se pretendió justificar la existencia de estos programas sino más bien identificar su eficiencia, sin embargo, además de señalar sus beneficios, se plantearán algunas opiniones contrarias y críticas para este tipo de implementaciones en la capacitación empresarial.

Así, diversos sectores plantean una fuerte crítica a los empleadores que ingresan al personal sin experiencia con sueldos menores al puesto de asignación, debido a que se le adscribe mediante conceptos nominales como becarios o TRAINEE. Sin

embargo también se observa en este argumento una visión unilateral en donde no se toman en cuenta factores como el mercado actual, las condiciones económicas del país, el nivel educativo y la inversión de la infraestructura privada en la capacitación y que son factores determinantes en el movimiento económico en cualquier país del mundo.

Es inevitable pensar que debe existir un beneficio tangible también para la empresa privada que basa sus acciones en estudios de rentabilidad de sus inversiones financieras. Por lo que para la empresa empleadora debe resultar factible también el contratar a dos persona a un menor sueldo al que correspondería a una persona que cumpliera específicamente el perfil, y que contara con años de experiencia en su área de desempeño. Además resulta evidente que la situación económica actual de país ha obligado a las empresas privadas al recorte de gastos que les permita subsistir y seguir siendo redituables a sus inversionistas.

En este sentido, cabe indicar que en los últimos años la economía mexicana ha estado creciendo a tasas insuficientes, ya que en la última década la expansión promedio ha sido de 1.3% anual incluyendo la posibilidad de crecer en 2010 a 4.5%. Esta es una economía que crece en tasas que evidentemente no permitirán generar los empleos suficientes", según lo expresó Cano Vélez (2010).

Además en estos años, la generación de empleos formales en el IMSS ha sido de 200,000 en promedio anual, mientras que la población económicamente activa, creció a niveles de un millón al año, según expresó el legislador Cano Vélez por lo que resulta evidente que México necesita de políticas públicas que estimulen la generación de empleos. En los dos últimos años, muchas economías han establecido medidas para este efecto y en México no ha sido posible por las circunstancias propias en materia de finanzas públicas, ya que se ha dicho que cualquier política que estímulo empleo tendrá un costo".

En las empresas privadas esto también tiene implicaciones importantes, ya que estas han tenido que valerse de la reducción de gastos y el recorte de personal para compensar las pérdidas. Estas medidas han venido a perjudicar a dos tipos de población en específico, ya que el personal que el recorte se ha focalizado hacia los empleados con mayor antigüedad y los que cuentan con los mayores sueldos de la plantilla activa.

Esto genera que los empleadores se encuentren actualmente frente a una población flotante de personal con mucha experiencia pero que o bien siempre se desempeñó en puestos tan especializados que limitaron su perfil a niveles muy operativos que solo son útiles a la empresa en particular que generó ese perfil, o que estas personas por antigüedad se hayan hecho acreedores a un sueldo mayor al que el estándar de salarios competitivos marcados en el mercado actual, además se adiciona un factor inevitable que son las edades en esta población en la que oscilan de entre los 40 y 60 años de edad, lo que es una condición limitante para la adquisición de un nuevo empleo, ya que el rango de edad en la descripción de puestos de la mayoría de las empresas oscila entre los 20 a máximo 40 años de edad.

Ya enfocados en estas características y en la problemática económica del país, resulta viable que las empresas privadas enfoquen su interés en nuevos talentos, lo que implica la creación de proyectos que permitan desarrollar el potencial de estas nuevas generaciones, que cuentan con el entusiasmo y la preparación básica para incorporarse a la vida laboral activa, esto sin embargo implica una inversión para los empleadores que deben estar conscientes de que los programas de capacitación en esta población debe ser más específicos, intensivos y focalizados, pero además deben desarrollarse de manera paralela estrategias que permitan a la empresa garantizar que el personal en el que ahora se ha invertido y tendrá una permanencia mínima que permita la recuperación de esta inversión para que así le resulte redituable.

Esto se logra implementándolo desde un inicio en los proyectos, por ejemplo como en el caso del programa que se ha planteado en esta investigación, ya que la oportunidad de que los candidatos no sea asignados de manera exclusiva a un área de en particular, abre las posibilidades de conocer y capacitarse en diferentes operaciones de la empresa, incrementa así la posibilidad de que esta población se ubique en el puesto en el cual resultará más eficiente, esto representa un beneficio también al candidato, ya que recibirá capacitación en diferentes niveles de la empresa y conocerá a diversos equipos de trabajo lo que le permitirá identificar intereses afines lo que a largo plazo favorecerá a que su inserción resulte exitosa.

En este proyecto también se contempla el ofrecer al candidato la posibilidad que al concluir el proyecto y en base a sus resultados, podrá ser acreedor a la plaza indeterminada obteniendo un sueldo competitivo en el mercado.

Este tipo de iniciativas se están generando en empresas líderes, con la finalidad de generar profesionista capacitado a la medida de sus necesidades, y sin embargo representara un aportación al ámbito empresarial en general, ya que se está construyendo un mercado más competitivo que a largo plazo aumentara el nivel educativo y productivo del país.

Además de estos beneficios, podemos adicionar otro factor que favorecerá al desarrollo de este tipo de programas, ya que a partir de 2011 el gobierno apoyará a este tipo de iniciativas. En este sentido, en el mes de octubre del 2010, se comunicó oficialmente que el Senado de la República aprobó dentro de la nuevas iniciativas de ingresos para el 2011, “Ley de Fomento al Primer Empleo”, que pretende brindar beneficios fiscales a los empresarios que otorguen trabajo a los jóvenes que por primera vez se incorporen a las filas laborales.

Esto implica que todos los empleadores que contraten a personas que nunca hayan estado adscritas al Seguro Social podrán deducir hasta 40% del Impuesto Sobre la

Renta (ISR) para efectos que puedan soportar los gastos de seguridad social que pagan al INFONAVIT, al SAR, y al IMSS.

Este decreto que modifica la ley del ISR quedó aprobado este martes 26 de Octubre del 2010 por la Comisión de Hacienda y Crédito Público de la Cámara de Diputados, y sólo aplicará para aquellos empleos de hasta 8 salarios mínimos o menos.

"Por arriba de este monto, no habrá una deducción adicional, ya que esta no puede ir más allá de la utilidad gravable, y por tanto, del impuesto a pagar de tal forma que no se use este estímulo como un mecanismo para evadir impuestos", aseguró Luis Videgaray, presidente de la Comisión.

Dijo que la iniciativa que reforma la ISR realmente otorgue estímulos y deducciones sirva para crear nuevos puesto de trabajo.

Esto quiere decir que aquellas empresas que generen un espacio laboral tendrán una reducción en sus impuestos, lo que busca estimular a la creación de nuevos empleos, ya que esta será una deducción adicional a las que normalmente se tienen otorgadas, ya que se podrá tener un factor de deducción de hasta 40% del ISR ya que también va a depender de cuánto gane el trabajador. Esta deducibilidad permite un porcentaje tal durante los 3 primeros años en que se otorgara este beneficio.

Esta iniciativa de ley aportará a este tipo de proyectos de entrenamiento a personal sin experiencia un beneficio adicional a los ya antes mencionados, por lo que se decidió incluirlo como una aportación por parte del gobierno que pensamos influirá en la incrementación de programas "Semilleros de talento" en la industria privada de nuestro país.

Es importante considerar que el hecho de haber trabajado con una pequeña población de una empresa en particular, constituye una limitación, dado que los hallazgos no pueden ser generalizados a otro tipo de población.

La propuesta que podría surgir para posteriores investigaciones y que contribuirían a la generalización de los resultados obtenidos en la presente investigación, sería el dar seguimiento a la medición de la rotación de esta población y una posterior evaluación de la estabilidad productiva de su desempeño, asimismo, sería interesante evaluar si la capacitación también influye en otros factores emocionales así como en la identificación con la empresa, lo que permitiría favorecer la estabilidad y el compromiso laboral de los empleados para con sus empleadores.

BIBLIOGRAFÍA

Abraira. V, Pérez de Vargas a. MÉTODOS MULTIVARIANTES EN BIOESTADÍSTICA. ed. Cent estudios ramón areces. España:1996. disponible en: <http://www.hrc.es/bioest/reglin_1.html>

Anuies (1990). REVISTA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Programas Nacionales para el mejoramiento de las funciones de la educación superior, número 73, enero - marzo. México: Anuies.

Anuies (1996). Proyecto nacional 7.2, documento interno. 1988; citado por Cárdenas Lara. h. en "EDUCACIÓN CONTINUA EN EL MUNDO". México: asociación mexicana de educación continua

Anuies (1998) ESQUEMA BÁSICO PARA ESTUDIOS DE EGRESADOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR. propuesta. <<http://www.anuies.mx/anuies/libros98/lib10/0.htm>>

Anuies (1999). MANUAL PRÁCTICO DE INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE CENTROS DE EDUCACIÓN CONTINUA. México. Anuies

Arias Galicia Fernando (1975), ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, México: trillas 1973, p.256, 273, 274.

Arias Galicia, F. (1975). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. (4a. ed.). México: trillas

Arredondo Galván V. M. (1992). EL PAPEL DE LA EDUCACIÓN CONTINUA EN LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL. Revista de la educación superior., número 81, enero - marzo. México: Anuies

Ausubel, David P. (1977). PSICOLOGÍA EDUCATIVA. UN PUNTO DE VISTA COGNOSCITIVO. Trillas.

Chiavenato Idalberto (1994), ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. segunda edición. Graw Hill, p. 239- 242.

Colectivo de Autores. (2004) BIOGRAFÍA DE CHARLES EDWARD SPEARMAN. disponible en <[http://www.biografiasyvidas/biografia de charles Edward spearman.htm](http://www.biografiasyvidas/biografia%20de%20charles%20Edward%20spearman.htm)> Barcelona, España.

Díaz-Barriga, Frida y Cols. (1995). METODOLOGÍA DE DISEÑO CURRICULAR PARA EDUCACIÓN SUPERIOR. México: Trillas.

Fernández Sánchez n. (1998) EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES. Programa Auto Instrucción. Programa de formación docente. México: Universidad del Valle de México.

Fernández Sánchez n. (2000). TIPOLOGÍA DE LOS ACTOS ACADÉMICOS EN EDUCACIÓN CONTINUA. Documento inédito. Universidad Nacional Autónoma de México.

Fernández Sánchez N. (2002). EDUCACIÓN CONTINUA POR INTERNET: PLANEACIÓN Y DISEÑO DE LOS ACTOS ACADÉMICOS. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia. Vol. 5, nº 1, junio.

Fernández Sánchez N., García González E. I. y Sánchez Saldaña M. (1999) LINEAMIENTOS PARA LOS DIPLOMADOS DE EDUCACIÓN CONTINUA AMEC A. C. febrero de 1999.

González Cornejo a. (2001). CÓMO DIAGNOSTICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. México: Editorial Pac S. A. de C. V.

Goodstein I. D., Nolan T. M. y Pfeiffer J. W. (1998.) PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA. México: edit. Mc Graw Hill.

Granados Jaime A., (1988) INDUCCIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, EL MANUAL MODERNO DE RECLUTAMIENTO. México, ed. Trillas, 1ra edición. p 168, 169, 179, 181, 182, 183,186,189.

Granados Jaime A., Beutelspacher Otto, Castro Marco Antonio; (2000) CALIFICACIÓN DE MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO. México, ed. Trillas, cuarta edición, p.161-164.

Granados Jaime A. (2001) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. México, ed. Trilic
edic.

Guerra-López, Ingrid, (2007) "EVALUACIÓN Y MEJORA CONTÍNUA", Mexico, ed. Global Busin

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar; (2007) METODO
LA INVESTIGACIÓN. México, 4ta edición. ed. Mc Graw Hill p. 341-348.

INDUCCIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA (2008)

<http://rechum.seccion.gob.mx/pica/capacitacion/modules/smartsection/category.php?category>
de consulta 28 de agosto del 2010.

PROYECTO DE COMPETENCIAS LABORALES, ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA COMPARA
COMPETENCIAS LABORALES,

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/iii/mexico>
fecha de consulta 25 de agosto del 2010.

Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Italia,
Mcgraw-Hill, segunda edición p. 168.

García Jesús M, Susana Rubio Valdenita y Julio Jorer. (2003) QUE ES LA
PSICOLOGÍA DEL TRABAJO. Madrid, Biblioteca Nueva, p95

González Coria, Mónica. (2009) UN MODELO ESPECIALIZADO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO EN LA MEJORA CONTINUA DE UNA
EMPRESA LÍDER EN PERIODISMO ESCRITO CREADO POR LA GERENCIA DE
TALENTO. (tesis de licenciatura Universidad Salesiana) México, p 40-43

Knapper Ch. K. y Cropley A. J. (1985) LIFELONG LEARNING AND HIGHER
EDUCATION. Londres: ed. kogan Page.

Lovelock Ch. H. (1997). MERCADOTECNIA DE SERVICIOS. México: ed. Prentice Hall.

Loza Jorge. (1997). NOTAS SOBRE LA EDUCACIÓN CONTINUA, ABIERTA Y A DISTANCIA. REVISTA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Programas Nacionales para el mejoramiento de las funciones de la educación superior, número 104, julio - septiembre. México: Anuies.

Lynch James. (1977). LA EDUCACIÓN PERMANENTE Y LA PREPARACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE. Reino Unido: Instituto de la Unesco para la educación, Hamburgo.

Martínez Álvarez M. T; Nateras Soto E; Fernández Sánchez N. y Cols. (1999). LINEAMIENTOS PARA LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN CONTINUA. Edición de la Asociación Mexicana de educación continúa A. C. y la Universidad de Guadalajara.

Mendoza Núñez Alejandro. (1998). MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. 4ª.edic. México. Trillas.

Miklos T. y Tello M. (1999). PLANEACIÓN PROSPECTIVA. Una estrategia para el diseño del futuro. México: Limusa.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, (1996-2010)

<<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/iii/mexico/iii.htm>>, <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_cl/pdf/cap2.pdf> fecha de consulta 1 de septiembre del 2010.

Pértegas Díaz S., Pita Fernández, S. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO MUESTRAL PARA CALCULAR LA SIGNIFICACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN LINEAL DE PEARSON. Unidad de epidemiología clínica y bioestadística. complejo hospitalario Juan Canalejo. la Coruña (España);primaria 2001;2002; 9: 209-211.

disponible <<http://www.fisterra.com/mbe/investiga/pearson/pearson.asp> > .
actualizada el 18 de noviembre del 2002

Phillips, Jack. (2002). "HOW TO MEASURE TRAINING RESULTS", U.S.A., ed.
Mcgraw-Hill

Reyes Ponce Agustín. (2000) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: RELACIONES
HUMANAS, México. Limusa, primera parte. p 81.

Roma y Morales M. y Fernández Sánchez N. (1995). ACTUALIDAD Y
PERSPECTIVA DE LA EDUCACIÓN CONTINUA EN LA FACULTAD DE
PSICOLOGÍA, Universidad Nacional Autónoma de México en Reynaud Retamar B.

E. y Sánchez Sosa J. J., compiladores, la psicología aplicada en México. Universidad
Nacional Autónoma de México, facultad de psicología.

Santander Montes A. J., Ruiz Vaquero R. (2004) RELACIÓN ENTRE VARIABLES
CUANTITATIVAS.: [cd]. informática médica II. Cuba. Ed. Ecimed; p.1-30.

Siegel Sidney. (1972) DISEÑO EXPERIMENTAL NO PARAMÉTRICO. las medidas
de correlación y sus pruebas de significación. el coeficiente de correlación de rangos
de Spearman. Cuba: edición revolucionaria. Instituto cubano del libro; p. 233-245

Siliceo Aguilar Alfonso. (1998) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.
3ra edición. México. Ed. Limusa

Spencer, Jr. McClelland D. and Spencer S. M. (1994) COMPETENCY ASSESSMENT
METHODS. History and state of the art. Hay/Mc. U.S.A., ed. Ver Research Press.

Torres Delgado J. A., Quesada M. (2004). ASOCIACIÓN ENTRE DOS VARIABLES.
Variables cuantitativas y coeficientes de correlación. Informática médica. Cuba: ed.
Ecimed; p. 260-262.

Waine, Mondy. (1994) ADMINISTRACIÓN DE R. MEXICO, Pearson 9na edición, México, Mcgraw-Hill, p. 144, actualizada en 2005