



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO**

**“LA EXPERIENCIA COMO FACTOR DECISIVO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN TEXCOCO”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**MARYCARMEN ALONSO ESCUTIA**

**DIRECTOR**

**M. EN FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHÁVEZ**

**REVISORAS**

**L. EN C. P. MARÍA GUADALUPE FARO PÉREZ**

**L. EN I. A. CINTHYA TERESITA ISLAS RODRIGUEZ**

**TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, DICIEMBRE DE 2016.**

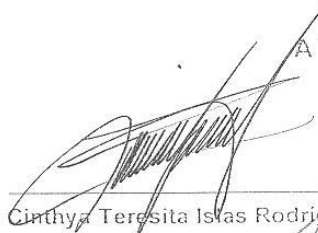
Texcoco, México. A 7 de Noviembre de 2016

M.EN C. E. VIRIDIANA BANDA ARZATE  
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO.  
PRESENTE:

AT'N L.EN.D.MARCO RODRIGO LÓPEZ GONZALEZ  
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "La experiencia como factor decisivo para el reclutamiento y selección del personal en Texcoco" que para obtener el título de Licenciado en Administración presenta la sustente Marycarmen Alonso Escutia con número de cuenta 1124358 respectivamente, se concluye que cumplen con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

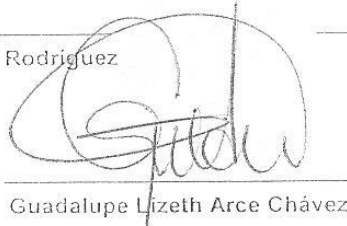
ATENTAMENTE



Cinthya Teresita Islas Rodriguez



Guadalupe Faro Pérez



Guadalupe Lizeth Arce Chávez

c.c.p. Marycarmen Alonso Escutia  
c.c.p. Directora M. en Fin. Guadalupe Lizeth Arce Chávez  
c.c.p. Titulación/ L. en D. Marco Rodrigo López González



**“LA EXPERIENCIA COMO FACTOR  
DECISIVO PARA EL RECLUTAMIENTO  
Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN  
TEXCOCO”**

## DEDICATORIAS

**A Dios**, por ser el pilar fundamental en mi vida, por estar conmigo en cada paso que doy y brindarme la oportunidad de vivir este momento que tanto pedía, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

**A mis padres Francisco Alonso y Laura Escutia** quienes son las dos personas más importantes en mi vida que me han apoyado todo el tiempo sin escatimar esfuerzo alguno, porque creyeron en mí y me han sacado adelante, porque en gran parte gracias a ustedes hoy puedo ver alcanzada una de mis más grandes metas, siempre estuvieron impulsándome en mi carrera y por qué el orgullo que quiero que sientan por mí fue lo que me hizo ir hasta el final.

**A mis Hermanas** por sus motivaciones de seguir siempre adelante, por creer siempre en mí y no dudar de mis capacidades, que esto sirva como un gran ejemplo para salir adelante y se esfuercen cada día más, siempre estaré para apoyarlas en todo momento.

# **A G R A D E C I M I E N T O S**

## **A mis Abuelos Miguel Ángel Escutia y Laura Enríquez**

Como un padre siempre te he visto y como una madre también, gracias a su sabiduría que influyo en mí la madurez para lograr una de mis más grandes metas en la vida, es para ustedes está tesis en agradecimiento por todo su apoyo y amor que siempre me han brindado, por alentarme a hacer lo que quiero y ser como soy, dios los bendiga siempre los amo con todo mi corazón.

## **A mi Directora y Revisoras de Tesis**

Profesora Guadalupe Lizeth Arce Chávez quien siempre tuvo toda la disponibilidad para revisar cada parte de la investigación haciendo aportaciones que fueron clave importante, le agradezco su tiempo y dedicación a la lectura de esta tesis, al igual que a mis revisoras Cintia Rodríguez y Guadalupe Faro quienes se tomaron el tiempo para corregirme y aportar a mi investigación.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>HIPÓTESIS</b> .....	<b>5</b>
<b>Objetivo General</b> .....	<b>6</b>
Objetivos Particulares .....	6
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>7</b>
<b>MARCO TEORICO</b> .....	<b>10</b>
Origen Recursos Humanos .....	10
Planificación.....	13
Reclutamiento y Selección .....	14
Esta selección tiene distintos pasos: .....	15
Compensaciones y Beneficios.....	17
Análisis del Puesto.....	21
Capacitación.....	24
Instrumento de Medición.....	28
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO I – TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO</b> .....	<b>30</b>
Antecedentes y pioneros .....	30
<b>CAPÍTULO II - DISEÑO Y PREPARACIÓN DEL PERFIL LABORAL EN LA ACTUALIDAD</b> .....	<b>40</b>
Perfil Laboral o profesional .....	40
Reclutamiento en la actualidad.....	45
Selección en la actualidad.....	49
<b>CAPÍTULO III- ESTRUCTURA DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN EN UAEM</b> .....	<b>52</b>
PERFIL DE EGRESO .....	54
SISTEMA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	54
DISEÑO Y PLANEACIÓN DE CURSOS .....	55

El mundo del trabajo de los egresados de la licenciatura en Administración 2011-2015 de UAEM Texcoco .....	55
Estructura ocupacional.....	56
Opinión de los empleadores sobre los egresados de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. ....	69
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>78</b>
ANEXO 1 .....	79
ANEXO 2.....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de Reclutamiento y Selección  .....	16
---	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos Generales.....	57
Tabla 2. . Consideraciones sobre el plan de estudios. ....	68

## ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1. Empleo y Desempleo.....	59
Gráfica 2. Medio por el Cual conseguiste o conseguirías empleo. ....	60
Gráfica 3. Dificultad para encontrar empleo. ....	61
Gráfica 4. Que puesto ocupas en tu trabajo. ....	62
Gráfica 5. Relación estudios realizados – coincidencia laboral. ....	63
Gráfica 6. . Conocimientos adquiridos en la universidad .....	64
Gráfica 7. Prestaciones – Salario Neto .....	66



## INTRODUCCION

Cada año se gradúan de las universidades egresados que buscan insertarse en el mercado laboral, con la finalidad de aplicar las habilidades con las que fueron formados, la situación se complica cuando estos no pueden acceder al mercado de trabajo, las respuestas frente a este problema incluyen diversos factores, sin embargo entre los más influyentes son la falta de crear puntos de equilibrio entre la oferta de egresados y la demanda el mercado del trabajo.

Hoy en día existe un deterioro en las condiciones del mercado de trabajo, y se refleja un incremento del desempleo, su capacidad de absorción sobre la oferta de egresados y las demandas de estos por ocupar un lugar dentro del espacio laboral, ello se debe en gran medida a que las actividades que desarrollan siendo estudiantes resultan estar poco vinculadas con las de un mercado laboral complejo.

En el perfil de los egresados de la licenciatura de Administración se desarrollan pocas habilidades en función de las demandas y requerimientos del mercado laboral, no obstante los egresados conservan las fortalezas que se les brindan en su formación bajo una orientación profesionalista que los capacita para ejercer su función.

Estudiar cuantos de los egresados de la carrera de Administración de la generación 2011-2015 ingresaron al mercado laboral y saber cuáles son sus características como: contratos, tipos de empleo, prestaciones, entre otras es la finalidad de este trabajo.

Resulta un tema de vital importancia identificar qué factores permiten al egresado incorporarse al mercado laboral y que factores se presentan como barreras y por ende causan su rechazo, es esencial desarrollar el análisis de los actuales planes y programas de estudio y la relación con las posibilidades laborales.

Las empresas y el mercado laboral ya buscan nuevas formas de abaratar costos y de volver mucho más eficientes sus procesos, una de estas forma es mediante la atracción efectiva de talentos que sea redituable y que sea un potencial elemento polivalente para la misma, ya que mientras más tareas pueda hacer una sola persona con un sueldo medianamente aceptable es mucho más barato que tener personas especializadas por separado, pagando varias nóminas y todos los gastos sociales que incluye.

Es por eso que diariamente el área de Recursos Humanos busca nuevas formas de reclutar y calificar a sus futuros colaboradores. Varias formas de reclutamiento incluyen la evaluación del perfil psicométrico.

Actualmente la evaluación de competencias es lo que se está viviendo entre las empresas ya que se requieren perfiles específicos para las funciones específicas de cada empresa, mucho más tangiblemente evaluables que la simple prueba psicométrica que puede ser manipulada para conseguir un resultado

En el primer capítulo se habla de lo que es la teoría del capital humano, hablando de la educación como factor primordial en la formación del capital humano, se mencionan los cinco factores que contribuyen a mejorar la capacidad humana.

En el capítulo dos se habla de cómo es el reclutamiento y selección en la actualidad, cuales son los puntos que toman en cuenta los reclutadores en una entrevista de trabajo, se hace una revisión de cómo debe ser el perfil laboral y se da un ejemplo de cómo es que se debe llenar de forma correcta cada uno de los apartados del curriculum vitae.

El tercer capítulo evidencia la situación ocupacional de los egresados de administración generación 2011-2015 haciendo énfasis en la minoría que logro ingresar al mercado laboral conociendo cuales son las características de trabajo que tienen, para conocer los factores vinculados a la obtención o no de empleo se hace una breve comparación con alumnos de la misma licenciatura próximos a egresar,

se habla del plan de estudios de la universidad, de lo que ofrece y de lo que en realidad se ve, como es que debe ser el perfil del egresado al concluir la licenciatura en administración y como es en realidad

Esta investigación busca tocar todos aquellos factores que aun cuando son evidentes no se hacen esfuerzos por repararlos y como consecuencia continúan formando a egresados conocedores de todo y especialistas en nada debido a su falta de experiencia que es eso el limitante en gran mayoría para poder ingresar al mercado laboral

## JUSTIFICACIÓN

Es de gran interés abordar este tema, haciendo un recorrido general sobre el enfoque que dan las empresas en cuestiones de reclutamiento, de que forma el perfil del egresado no siempre cumple con el perfil requerido por las empresas, no tanto por falta de conocimientos si no por la falta de aptitudes que son obtenidas mediante experiencias sociales e incluso laborales previas.

Estudiar cuantos de los egresados de la carrera de Administración ingresaron al mercado laboral es la finalidad de este trabajo ya que resulta un tema de vital importancia identificar qué factores permiten al egresado incorporarse al mercado de trabajo, los elementos que se presentan como barreras y por ende causan su rechazo.

Se pretende no solo basarse en demostrar las fallas y virtudes que existen en cuanto a la formación y vinculación de los estudiantes egresados, si no de describir con datos precisos todos los factores que intervienen en el proceso de egreso-inserción laboral

## **HIPÓTESIS**

Basado en el supuesto desempeño académico del candidato de la carrera de administración se demostrara que los cambios actuales en el mundo laboral y el departamento de Recursos Humanos muestran un panorama completamente diferente en el cual tiene mayor peso para la empresa la experiencia que el mismo grado de estudios del egresado.

## **Objetivo General**

Dar a conocer al recién egresado en administración el panorama actual por el que se rigen las empresas al momento de hacer sus reclutamientos y selecciones de personal, permitiéndole a su vez adquirir las herramientas necesarias para hacer frente a la competencia dentro del mercado laboral.

### **Objetivos Particulares**

- Conocer a fondo las estrategias y nuevos procesos de reclutamiento que utilizan las empresas a la hora de publicar sus vacantes y considerar a los recién egresados como candidatos potenciales.
- Presentar evidencia empírica de la información que debe incluir una descripción de puesto con la cual se ocupen las vacantes dentro de una empresa
- Presentar información estadística acerca de los factores y características particulares que son determinantes en medio del proceso de selección del personal

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de la política educativa generada en nuestro país se ha creado un filtro que no permite que todos los estudiantes obtengan empleo, eso se debe al mal gobierno, corrupción y crisis económica, analizando dicha problemática al cual se enfrentan los estudiantes dificultándose los procesos de aprendizaje y su aplicación en la realidad.

Es relevante lo que está pasando, cada vez hay menos oportunidades para los jóvenes que terminaron su carrera, de forma que prefieren dedicarse a otra cosa y no para lo que estudiaron, la finalidad es detectar los factores que ocasionan el fracaso de los egresados al concluir sus estudios y conseguir empleo.

Hay consideraciones teóricas que explican el alto desempleo juvenil y, en general, las debilidades de inserción laboral de los egresados, con el funcionamiento estructural del mercado de trabajo. En esta interpretación no son elementos externos al mercado de trabajo los que causan los problemas de la inserción laboral, específicamente el insuficiente ajuste de los sistemas de educación y capacitación a lo que demandan las empresas, sino estos problemas se originan en el mismo mercado de trabajo.

Primero, los egresados pueden tener aspiraciones respecto a su inserción laboral que son incongruentes con la realidad del mercado. Mientras tienen otro sustento familiar siguen buscando hasta que encuentren un empleo acorde con sus expectativas o hasta que ajusten estas expectativas a las características de los puestos de trabajo disponibles.

En consecuencia, los egresados tienen un período más largo de búsqueda y tasas de desempleo más altas que los adultos. Segundo, y relacionado con el aspecto anterior, debido a la información incompleta que es típica para el mercado de trabajo, tanto para los trabajadores respecto a las empresas y los puestos de trabajo como para las empresas respecto a los trabajadores, una vez que hay una contratación nueva, hay cierta probabilidad que uno de los dos, el trabajador o la empresa, no ve

satisfechas sus expectativas respecto a la relación laboral y el primero renuncia o la segunda lo despide.

Esta situación es más marcada en el caso de los egresados, dado que ellos tienen menos información sobre el mercado de trabajo y las empresas tienen menos información sobre ellos, debido a falta de antecedentes laborales; En consecuencia, un porcentaje relativamente elevado de los y las jóvenes tiene solo una permanencia breve en su primer puesto de trabajo.

Otro de los aspectos importantes sobre el funcionamiento del mercado de trabajo y el desempleo de egresados se refiere a las distorsiones introducidas por la legislación laboral. Específicamente, si el salario mínimo no toma en cuenta las diferencias de productividad entre los egresados, carentes de experiencia y por lo tanto menos productivos, y los adultos el monto establecido como mínimo puede sobrepasar la productividad marginal de los primeros, en consecuencia, las empresas prefieren contratar a personas de menor grado de estudio pero con más experiencia.

Por otro lado se encuentra la problemática de los egresados que en su gran mayoría tienen un conocimiento limitado del mercado de trabajo y de los puestos que realmente están disponibles, de igual manera en su gran mayoría aún viven en un hogar donde no son la principal fuente de ingresos por esa causa la presión de emplearse es menor, en consecuencia el desempleo con los egresados se debe a que son nuevos buscadores de empleo.

No se puede negar que existen problemas de acceso de los egresados al mercado de trabajo, sobre todo para los que son nuevos, y no cuentan con alguna experiencia durante los años de juventud, en comparación con los adultos se explica por la concentración del inicio de la inserción laboral durante los años de juventud.

Este resultado, por lo menos, relativiza el alcance de los argumentos que explican el alto desempleo juvenil con problemas de acceso, sea por la incongruencia entre las



habilidades adquiridas y las demandadas, sea por altos costos laborales impuestos por un elevado salario mínimo.

Un aspecto que es de mucha importancia es la educación que generalmente es vista como el elemento central para mejorar la inserción laboral de los egresados y se ha constatado que un mayor nivel educativo reduce el riesgo del desempleo, sin embargo otros cuestionan la efectividad de la educación para la inserción laboral.

Se puede constatar que en muchos casos los más calificados registran un desempleo relativamente mayor; a ello contribuye que a lo largo de su carrera de estudio típicamente generaron expectativas que excluyen la aceptación de ciertas vacantes para los cuales estos estarían sobre calificados, hasta que encuentren alguna posición más acorde con las expectativas que tienen.

Se puede concluir que los jóvenes menos calificados tienen relativamente pocos problemas para conseguir algún trabajo, ya que cuentan con mayor experiencia en el mercado laboral.

## MARCO TEORICO

### Origen Recursos Humanos

La empresa promedio cuenta con diversos tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Existen los recursos financieros que son la base toda la operación tanto para pagar facturas y proveedores como servicios y mano de obra, podríamos decir que este es el recurso más importante de todos. Sin embargo, existen otro tipo de recursos mucho más tangibles y mediante los cuales el recurso financiero se pone en contacto con el mercado, los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos dentro de una organización.

El concepto también se utiliza para nombrar al departamento encargado de atender este tema, la oficina o la persona que se dedica a elegir, contratar, formar, capacitar y retener a los trabajadores de una compañía. Su objetivo básico es alinear al área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, permitiendo la implementación de la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

Diariamente surgen nuevas necesidades dentro de las diversas áreas de trabajo, lo que originó que existieran especialistas en áreas clave como mercados, finanzas, producción y, de esta forma empezaron a aparecer nuevos departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos los expertos una función importante de elaboración de nóminas y pago de seguro social.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del

personal, compensaciones, desarrollo, entre otras áreas más específicas que parten de éstas, que dependen enteramente del tamaño de la empresa y de su nivel de profundidad en cuanto al personal que maneja.

Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

El área de recursos humanos ha sufrido cambios drásticos y trascendentes en los últimos años, uno de los más importantes es el hecho de que, por un lado, el cuidado del personal y la atención a sus necesidades ha tomado gran importancia y, por el otro, muchas empresas han decidido subcontratar empleados con el fin de generar ahorro de recursos y responsabilidades de forma directa con el personal, esto desapareciendo la figura patronal, lo que a su vez permite no incidir en gastos como prestaciones o beneficios.

En los últimos años la oferta laboral no sólo se ha acrecentado drásticamente sino que la competencia es más y más agresiva, los profesionales están no sólo preparados académicamente, sino que han adquirido habilidades adicionales que incrementan sus posibilidades de incorporarse a grandes empresas en importantes y bien remuneradas posiciones.

Esta situación no sólo ha dificultado la búsqueda de empleo para la población en Texcoco, si no que ha provocado disminución en salarios y condiciones laborales, lo que ha llevado a las empresas tomar el control del mercado, de los salarios y del

personal; En el caso de las empresas que han mantenido y mejorado sus condiciones y ambiente laboral, han podido darse el lujo de elegir a los mejores y más preparados candidatos del mercado, lo que reduce la posibilidad y aumenta la competencia para los candidatos.

Es de vital importancia que se logre una adecuada planificación del trayecto o periodo de vida de un empleado dentro de una organización para definir cuánto costará al final del año y cuanto obtendrá la empresa de regreso mediante esa inversión.

## **Planificación**

Se considera la planificación de personal al conjunto de medidas que tienden a determinar las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo a lo largo de un periodo determinado, ya sea por proyecto, por obra o por área.

Esta etapa está diseñada específicamente al inicio de cada proyecto, ya que debe estudiarse las diversas posibilidades que existen entre una persona y otra. Generalmente se realiza una justificación para la creación de vacantes, porque se debe contratar una posición nueva, cuanto le va a costar a la empresa, cuanto le costará al área y cuanto le retribuirá, económicamente hablando, a la compañía y si el resultado sale positivo entonces se aprueba la destinación del presupuesto anual para la creación de dicha posición.

Es conveniente elaborar proyecciones no solo bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino también con una posible contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas, esto nos permite observar claramente de qué forma se comportarían los resultados de una empresa manteniendo los mismos niveles de costos aun cuando los ingresos disminuyan.

Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que puedan resultar de dicho análisis. Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha posición.

Debido a la importancia que ha tomado el cuidado de los recursos, principalmente financieros, para las empresas, la planificación de cada una de las posiciones debe no sólo ser evaluada y aprobada por diferentes áreas, sino justificar que tanto sus funciones como los paquetes de compensaciones serán acordados según las necesidades de la empresa, esto para mejorar las condiciones laborales de la plantilla

de empleados y que cada una de las actividades a desempeñar por los nuevos ingresos, sean determinantes en el área a la cual se incorpore.

La planificación de contrataciones y actividades del personal, son una actividad de alta importancia para el área de recursos humanos, ya que si bien, algún área alterna solicitará la contratación o desarrollo de determinado empleado, es el área de Recursos Humanos el filtro más importante y mejor preparado para dar a la empresa la opción más factible, óptima y económica que brinde a la empresa las mejores y más prácticas opciones.

## **Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento se define como el proceso por el que pasan los individuos dentro de un mercado potencial al ser atraídos por una oferta laboral, oportunamente informados de las actividades que conlleva dicha posición, cuantas vacantes existen para dicha posición y los debidos atributos para estimularlos a que demanden una posición dentro de una organización. Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante, el departamento debe decidir si es necesario contratar a una persona por tiempo determinado o indeterminado.

Una vez tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este, en el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente.

Es importante distinguir previamente entre la competencia profesional y la cualificación profesional, diferenciadas esencialmente por la experiencia práctica en el campo laboral.

### **Esta selección tiene distintos pasos:**

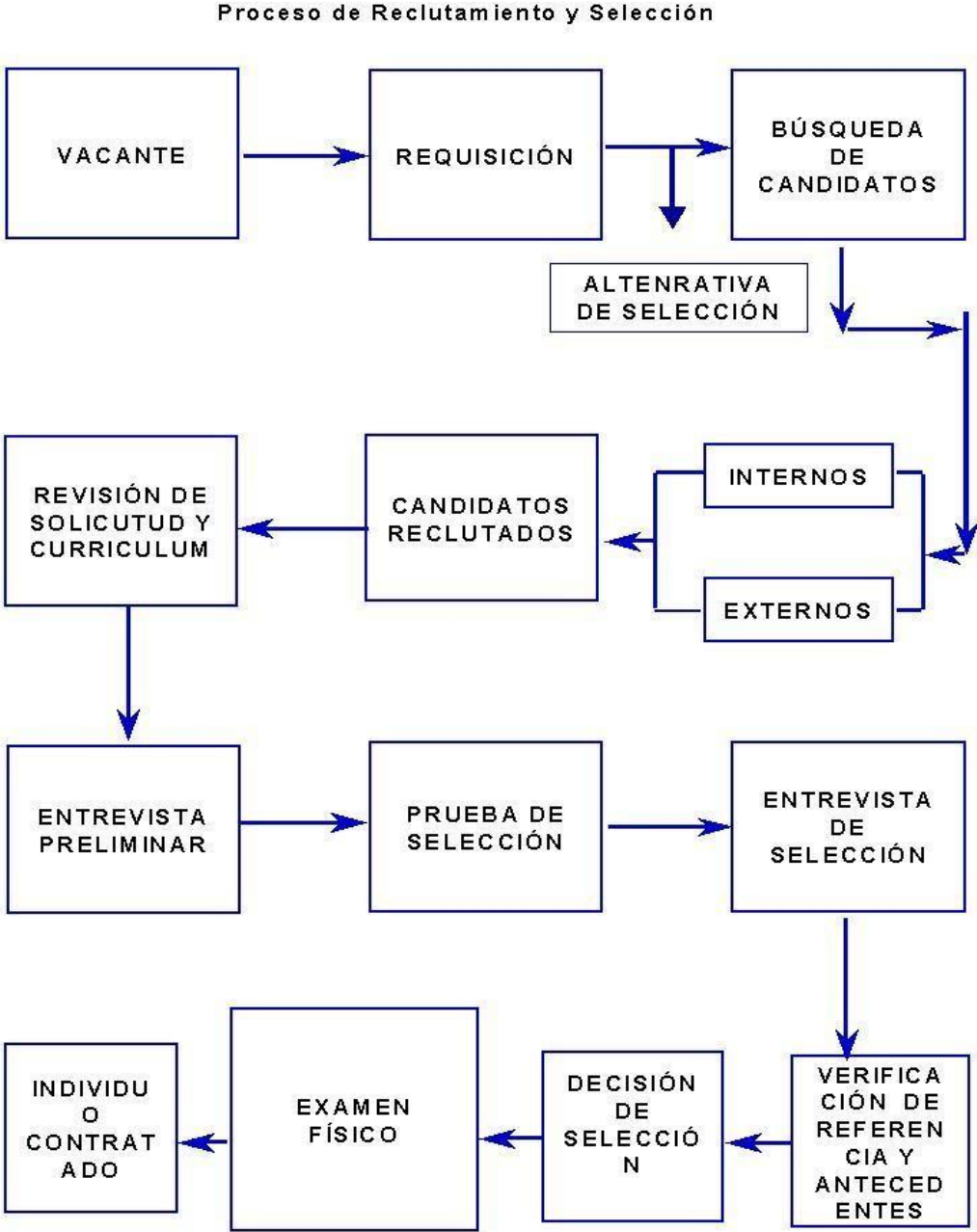
- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, la experiencia laboral, y las entrevistas realizadas.

Esto garantizará en la medida de lo posible la calidad de la contratación y evitará abandonos, renuncias prematuras así como pérdida de interés una vez que estén dentro de la organización, de igual forma se deben validar los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo.

La forma tradicional de levantar evaluaciones para la medición de aptitudes y capacidades de un candidato es mediante un examen psicométrico que evalúa diferentes características del candidato, tanto habilidades como capacidades y conocimientos, sin embargo dichas pruebas han resultado no ser enteramente confiables o suficientes para la selección de candidatos, ya que son manipulables y no demuestran realmente las competencias que posee el evaluado.

Figura 1. Proceso de Reclutamiento y Selección





La labor de reclutamiento y selección sea tal vez la actividad característica y una de las más importantes del área de recursos humanos, ya que, finalmente es esta área la responsable de buscar, contactar y elegir al personal que formará parte de la empresa, personal, que finalmente será el responsable del desempeño de las actividades que lleven a la empresa al logro de sus objetivos.

Es por ello que la capacitación y preparación en este campo es constante e interminable, el personal de RH, debe siempre estar actualizado y preparado para brindar a cada una de las áreas el mejor personal, por lo que no sólo debe familiarizarse con términos y ciertas actividades de las áreas correspondientes sino mantener e incrementar sus conocimientos en la personalidad y demás habilidades no académico-experimentales.

## **Compensaciones y Beneficios**

La retribución en especie y diferida de los empleados es una parte esencial de lo que conforma la compensación total, sin embargo, muchos empleados no tienen una visión clara de cómo se compara su programa de compensación y beneficios con el resto del mercado, muchos subestiman su valor.

Las organizaciones generalmente ofrecen una determinada compensación a cada uno de sus colaboradores por los servicios prestados dentro de la organización, es decir, por el costo de oportunidad (tiempo, intelecto y capacidad física) que sufren a disposición de una empresa en lugar de realizar esta actividad en algún otro lado con un nivel diferente de remuneración; La compensación no sólo es expresada en términos de dinero, sino de diversos incentivos o beneficios no monetarios que complementan la remuneración económica total, es decir, todas las percepciones

tanto monetarias como no monetarias que recibe el colaborador al prestar sus servicios.

Cada industria considera diversos factores para la determinación de una compensación definida por posición, entre estos factores se encuentran la misma compensación que se tiene entre empleados, las escalas, bandas o niveles salariales con los que se cuente, mediante los estudios de mercado que están complementadas por las encuestas de mercado, donde están indicadas las muestras realizadas para determinar el valor más “optimo” de compensación de una posición determinada, esto varía de acuerdo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y formación requerida para su ejercicio.

Dependiendo del tipo de empresa y de sus políticas, las compensaciones, tanto fijas como variables pueden incluir diversos conceptos, tales como:

Monetarias:

- Sueldo
- Aguinaldo
- Bonos y/o compensaciones
- Utilidades

No monetarias:

- Descuentos en productos o servicios de la empresa
- Convenios con obras sociales
- Salas para cuidado de hijos
- Acceso a instalaciones de ocio como clubes deportivos

- Planes de retiro
- Telefonía celular
- Uniformes

En la actualidad, se han creado varios sistemas de valuación salarial, por ejemplo:

**Sistema de valuación de puestos:** mediante una revisión con el comité de la empresa, se evalúan las diferentes descripciones de los puestos de trabajo que tenga la compañía y a partir de ahí se clasifican en orden de importancia y prioridad para la empresa.

**Sistema de clasificación:** implica la implementación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos, esto por supuesto tiene un impacto directamente sobre los sueldos de cada una de dichas posiciones.

**Sistema de comparación de factores:** Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.

**Sistema de puntos:** es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

Cabe destacar que todos los empleados están dispuestos a continuar con su relación laboral y volverla duradera y con la organización mientras le resulte conveniente, es

decir que sienta que lo que recibe a cambio de su trabajo sea justo y acorde a sus necesidades.

## **Análisis del Puesto**

Antes de siquiera pensar en una posición, las empresas deben conocer qué tipo de posición y cuántas de ellas necesitan contratar, sin embargo necesitan saber qué actividades realizará dicho puesto, a esto se le conoce como análisis de puesto de trabajo y es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a esa posición, esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas que utilizarán los recursos de la empresa de manera eficiente y evitan problemas por falta de conocimiento, habilidades o aptitudes.

En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: la descripción de puesto y las especificaciones.

La primera consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, hoy en día en muchas empresas dicha descripción de puesto incluye además la responsabilidad económica con la que cuenta (generalmente si son posiciones que manejan un presupuesto anual) así como conocimientos adicionales que hayan sido producto de la experiencia laboral anterior o directamente sobre enseñanzas académicas, además incluye una lista de detalles.

Es importante señalar la diferencia que hay entre ciertos términos comúnmente utilizados en el análisis y descripción de puestos de trabajo, tales como:

Tarea: Actividad propia de cada puesto y diferente del resto.

Función: Conjunto de tareas propias del puesto, realizadas por el ocupante, que forman un área definida de trabajo.

Obligación: Se le denomina así a los diversos compromisos a los que puede estar sujeta una posición y su ocupante.

Puesto: Posición jerárquica de la organización, la cual está sujeta a funciones, tareas, responsabilidades y obligaciones.

Ocupación: clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí.

Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias requeridas por el puesto para cumplir satisfactoriamente con las actividades que dicha posición debe desempeñar; Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar. Sin embargo al ser tan específica, en ocasiones es difícil encontrar candidatos que cumplan con estos requisitos. Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la compañía.

Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados, además de generar un esquema de indicadores de puesto donde se determina qué posiciones de las mismas bandas o niveles salariales tienen un mejor desempeño y entregan mejores resultados, o cuales en su momento son más elegibles a recibir una capacitación o quienes son elegibles para integrarse a un programa de desarrollo, es importante conocer a profundidad los intereses de la

empresa para poder decidir mediante estas descripciones que tipo de empleado se necesita.

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto, como algunos de los siguientes casos:

Actividades y procesos del trabajo.

Registros de las actividades

Procedimientos utilizados.

Responsabilidad personal.

Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo

Tangibles e intangibles relacionados con el puesto

Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.

Habilidades requeridas

Desempeño del trabajo

Condiciones físicas de trabajo.

Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización

## Capacitación

Los colaboradores de una empresa son los pilares fundamentales de toda organización; Esto vuelve a la selección de personal una tarea marcadamente compleja e incluso puede llegar a ser una tarea con una larga duración, ya que los candidatos deben superar diversas etapas hasta encontrar al más idóneo para el cargo en cuestión, pero la tarea no termina una vez que el equipo de trabajo está completo, por el contrario, es en ese momento cuando las compañías se enfrentan a un desafío aún mayor: mantener el interés mostrado en un principio por parte de los postulantes, aumentar su productividad y perfeccionar sus conocimientos. ¿Cómo lograrlo? a través de la capacitación.

La mejora continua es clave para los miembros de una compañía, ya que les permite conocer las últimas tendencias y estrategias laborales en el mundo actual y no quedarse sólo con lo que aprendieron en la universidad.

Esto favorece su operatividad, creatividad y niveles de innovación por parte de los trabajadores, conceptos muy valorados dentro del mundo de los negocios.

La capacitación es una herramienta que no sólo beneficia a los colaboradores, es también un beneficio para la empresa, ya que al tener dentro de sus propias filas a profesionales competitivos y capaces, es posible realizar planes de sucesión con colaboradores que ya conocen las políticas y objetivos de la compañía, esto se traduce en grupos de trabajos duraderos y leales con la organización.

Existen cuatro categorías de habilidades generales, dichas son:



**Capacidades Elementales:** En muchos países del tercer mundo como el nuestro, pocos son los trabajadores que pueden leer o que hayan culminado con sus estudios secundarios. Las organizaciones deben brindar cada vez mayores habilidades básicas de lectura y matemáticas a sus empleados.

**Técnicas:** La gran mayoría de la capacitación se encuentra orientada a actualizar y optimizar este tipo de habilidades del trabajador. Los puestos cambian como resultado de las nuevas tecnologías y métodos mejorados. Actualmente casi son todos los puestos de trabajo que requieren este tipo de habilidades.

**Solución de problemas:** Tanto los gerentes como la gran mayoría de trabajadores llevan a cabo labores no rutinarias, deben con frecuencia solucionar problemas en el trabajo. En los casos en los que se requiere de esta capacidad y el individuo que debe cumplir con solucionar el problema, puede brindarse capacitación; la cual incluye actividades que tiene como objetivo enfatizar las habilidades lógicas, de razonamiento y de definición de problemas, además las habilidades para evaluar causas, desarrollar alternativas de solución y elegir soluciones.

**Interpersonales:** La gran mayoría de los empleados forman parte de una unidad de trabajo, en la que su desempeño depende en algún nivel de su capacidad de interactuar de forma efectiva con los demás.

En tiempos de cambios constantes e implementación de nuevas tecnologías, es importante que los colaboradores estén en permanente perfeccionamiento para no ser superados por la competencia, la capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad, en este proceso se adquieren conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y

calidad del producto, para los empleados, también existen beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

A grandes rasgos, la capacitación en el puesto de trabajo se ha vuelto un método muy efectivo dentro de las empresas, donde cada persona contratada aprende una tarea o una destreza mediante su desempeño real, es decir, empíricamente. Consiste en asignar a nuevos empleados a los trabajadores o a los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existe varios tipos de capacitación en el puesto los más conocidos son:

**Instrucción directa en el puesto:** En la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o que se encuentre directamente sobre él, creando una línea directa de reporte pero dentro de la misma área de trabajo; Este método se aplica más para capacitar maquinistas y operarios quienes son los que se encuentran en constante observación directa.

**Rotación de puesto:** En la que el empleado pasa de un puesto a otro en periodos programados para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo; Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administrativos.

Las principales ventajas de la capacitación en el puesto son relativamente económicas, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen, hay una retroalimentación inmediata y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje asimismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.

Se utiliza además una técnica llamada juego de roles donde, en la capacitación, se enseñan técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores, consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles de acuerdo al cargo o tareas que desempeñaran, la presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

El aprendizaje programado es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el alumno responda luego revisa y compara con las respuestas y retoma a aquellas en las que se ha equivocado, hasta responder correctamente todas.

Este método es efectivo porque permite al empleado una retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas y sobre el aprendizaje que va logrando, su ventaja principal es que reduce el tiempo de capacitación considerablemente y permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

## **Instrumento de Medición**

El instrumento de medición por el cual se llevara a cabo este análisis es el cuestionario por ser un instrumento escrito en el cual el conjunto de preguntas son sobre una sola idea a la vez, redactadas en lenguaje convencional, no inducidas y ordenadas lógicamente y que puede resolver cualquier tipo de cuestionamiento sin intervenciones.

Otro instrumento de medición a utilizar son las encuestas ya que es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo podemos obtener esa información de un considerable de personas.

La entrevista es un sistema de medición en la cual podremos tener datos más allegados a la realidad, es llegar a las respuesta de aquellas personas que viven este problema directamente, tomaremos relevancia de tres tipos de posición en el mercado laboral, los cuales serán alumnos que se encuentren estudiando los últimos semestres de la licenciatura en administración, recién egresados de la carrera de administración y personal de recursos humanos que será quien nos otorgara un dato más allegado del porque se fracasa en una entrevista de trabajo.

## METODOLOGÍA

Se emplearan varios términos para caracterizar el análisis y así obtener información relevante y fidedigna.

Como primer punto tomaremos el método cuantitativo ya que este se refiere a las técnicas experimentales, este abarca los cuestionarios y las encuestas, estarán dirigidos a los alumnos que estén por egresar y a los egresados de la carrera de administración, a estos se les dará un seguimiento que se emplea para estudios en los que las personas encuestadas son encuestadas de nuevamente después de algún tiempo para examinar sus trayectorias educacionales y profesionales no solo de forma retrospectiva, sino también para compilar información sobre sus perspectivas y actividades actuales.

De igual manera a los jóvenes que tienen una carrera trunca se aplicara un cuestionario, esto con el fin de conocer su opinión acerca de las formas de reclutamiento y selección aunque en alguno de estos casos cuenten con más experiencia pero no pueden aspirar a otro puesto por la falta de una carrera.

Se empleara el método cuantitativo, ya que se realizaran entrevistas a algunos departamentos de Recursos Humanos para tener datos precisos sobre la problemática que tienen los recién egresados para aplicar a alguna vacante.

# CAPÍTULO I – TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO

## Antecedentes y pioneros

El capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

En las instituciones educativas se designa al capital humano individual como el "conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que posee una persona y la hacen apta para desarrollar actividades específicas". Esta teoría está basada en una doble interpretación y fundamentación, donde la productividad del trabajador está en función de la educación recibida. La mayor especialización aumenta la productividad y se ve compensada por los salarios más altos. De igual manera, la educación tiene principalmente funciones de asignación. Las calificaciones escolares proporcionan un criterio de selección personal a los empresarios. Igualmente se habla de modo informal de mejora en el capital humano cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas.

El concepto de capital humano fue perfilado a mediados del siglo pasado a partir del estudio sociológico realizado por Theodore Schultz y (Gary Becker 1964), donde atribuyen gran parte del crecimiento económico de las sociedades a una variable llamada capital humano, que esta correlacionada directamente con el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos o individuos de una sociedad.

Estos trabajos introdujeron en la política económica la noción de inversión en capital humano, que supone, en definitiva, una mejora en la calidad del factor de trabajo que puede contribuir al crecimiento económico por dos vías diferentes, aunque interrelacionadas:

- Aumentando la productividad de los factores productivos
- Impulsando el progreso técnico y, por tanto, mejorando la eficiencia con la que éstos se combinan.

La teoría del capital humano nació oficialmente como un intento de explicar la parte del crecimiento del ingreso o el producto nacional que no podía atribuirse en los cálculos a los factores tradicionalmente considerados. La diferencia debía provenir de la nueva calidad del trabajo, de su mayor productividad, y ésta debería ser atribuida a nuevas inversiones realizadas en el trabajo mismo: salud, experiencia y sobre todo educación.

La Teoría del Capital Humano considera que el agente económico en el momento que toma la decisión de invertir o no en su educación arbitra entre los beneficios que obtendrá en el futuro si sigue formándose y los costos de la inversión. Esto lo lleva a tomar una decisión que conlleva a la evaluación de un costo de oportunidad donde el mismo individuo sacrifica el salario que podría percibir si no invirtiera su

tiempo en estudiar así como el costo de inversión que se origina por todo el contexto que implica invertir en sus estudios. El individuo seguirá estudiando si el valor actualizado neto de los costos y de las ventajas es positivo. En efecto la Teoría del Capital Humano considera que el agente económico tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo.

La teoría del capital humano es algo muy común en los últimos tiempos, la evolución de las condiciones laborales ha avanzado tanto que la mayoría de los trabajadores se ha visto en la necesidad de especializarse o prepararse más en su área, si es que aspira a obtener mayores beneficios y oportunidades.

Este fenómeno ha ocurrido siempre, aunque en los últimos años se ha convertido prácticamente en una necesidad primordial, para el empleado es indispensable contar con herramientas que le permitan sobresalir del resto de competidores y ofrecer así al empleador ese extra que le ayude a decidir que él es la persona indicada para determinado puesto, salario o condiciones de trabajo.

La inversión en capital humano siempre es a futuro, es decir, entre más años de escolaridad se obtengan, aumentan las probabilidades de obtener un empleo bien remunerado. Existen estudios empíricos al respecto que nos muestran dicha relación.

La educación como factor importante en la formación del capital humano, se concibe de dos maneras, como consumo y como inversión. Como consumo cuando produce satisfacciones o beneficios inmediatos, para ello se utilizan ciertos bienes y servicios para satisfacer necesidades humanas; y como inversión, lo cual implica el empleo



del capital para obtener un beneficio en el futuro, dicha inversión se calcula de acuerdo al rendimiento, traduciéndose en que a mayor educación y menor edad, corresponderá mayor salario (Fermoso, 1997)

El Capital Humano, constituye, un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad; se entiende por empleabilidad la posibilidad de las personas para encontrar un trabajo que retribuya sus capacidades laborales, por medio de diferentes influencias y fuentes, tales como: Las actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, de acuerdo con cada individuo y al contexto de uso.

(Schultz, 1983) ha señalado cinco factores que han contribuido a mejorar la capacidad humana:

- 1) Equipos y servicios de salud, ampliamente concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor, y vitalidad de un pueblo.
- 2). Formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje al viejo estilo, organizado por las empresas.
- 3). La educación formal organizada en el nivel elemental, secundario y superior.

- 4). Los programas de estudio para adultos que no están organizados por las empresas, incluyendo los programas de extensión.
- 5). La emigración de individuos y familias para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo.

La adquisición de los elementos educativos que permiten el aprendizaje complejo en grados crecientes, es el punto de partida de un proceso de acumulación de capital humano, donde la complejidad de los conocimientos y destrezas necesarios evolucionan de acuerdo con los progresos tecnológicos. Durante los últimos años, el mercado laboral en México ha enfrentado mayores problemas que antes, en el pasado finalizar una carrera profesional era una oportunidad a la que pocas personas tenían acceso, por lo que las grandes posiciones surgían sólo con el paso del tiempo y promociones paulatinas o para las personas que tenían la mejor preparación. Sin embargo en los últimos años, las oportunidades para estudiar una carrera superior se han facilitado, poniéndose al alcance, prácticamente de cualquier persona, por lo que la competencia a nivel profesional se hizo mucho más cerrada y agresiva, dando oportunidad a las empresas de tomar el mando del mercado y diseñar las condiciones de trabajo generales para los egresados y profesionistas de las diferentes áreas.

Actualmente contar con una carrera profesional ya no es exactamente una garantía de éxito laboral inmediato, las habilidades que las empresas requieren año con año cambian y aumentan, no sólo hablando académicamente sino de las destrezas y aptitudes de personalidad y características psicológicas y sociales que el candidato debe tener para formar parte del equipo de ciertas empresas en determinadas posiciones y perfiles.

Es entonces, cuando los candidatos deben evaluar si es más importante continuar su preparación o conseguir algún empleo que les permita pagar sus necesidades básicas del día a día, lo que hace que su crecimiento laboral o la posibilidad de conseguir un mejor empleo se vean afectadas por los factores económicos que le impiden tener acceso a este tipo de oportunidades y deban esperar a que las empresas sean las que les brinden dicho crecimiento por antigüedad o destacarse dentro de la empresa, es entonces cuando el mercado externo ofrece candidatos más y mejor preparados que arrebatan estos lugares y estancan el crecimiento de muchos empleados en el país.

La inversión en educación ha ocasionado que las empresas sean mucho más minuciosas y exigentes a la hora de elaborar el perfil que requieren en cada una de sus posiciones, no sólo demandando mayores niveles académicos y preparación sino que comienzan a requerir habilidades específicas y muy especializadas en cada área que en ocasiones los estudiantes no poseen ya que se dedican solamente a estudiar para terminar su carrera.

Es justo esta inversión lo que está dejando fuera del mercado a gran parte de la población, cuando las empresas controlan el mercado laboral, deciden el perfil de los empleados, los sueldos, las condiciones de trabajo, el nivel de preparación y requerimientos personales y psicosociales, así como el tiempo y tipo de contrato con el que deberá prestar sus servicios, el empleado/candidato, se ve en la penosa necesidad de buscar nuevas oportunidades en otras áreas que no son de su agrado o no son sobre su carrera y soportar las condiciones de empleo así como adaptarse a la realidad actual del mercado laboral en México.

Puede decirse que en conclusión y dadas las circunstancias actuales a nivel laboral en el país, en efecto, el nivel de la inversión en la preparación académica-laboral sí estará proporcional a las oportunidades a las que el candidato puede tener acceso, sin embargo, en los últimos tiempos la parte psicosocial y los temas de habilidades interpersonales han tomado ventaja en las decisiones de los reclutadores, sigue siendo indispensable un respaldo académico que destaque al empleado del resto para captar la atención e interés de las empresas de las que en un momento dado pretenda formar parte, pero desarrollar algunas habilidades como liderazgo, pro actividad, iniciativa, creatividad, resolución de problemas, tolerante a la frustración, responsabilidad, trabajo bajo presión, apertura, organización, habilidad para guiar y enseñar a un equipo, enfocarse en resultados, etc. están siendo las nuevas llaves de entrada al mundo laboral exitoso. Si bien, muchas de estas cualidades son innatas, muchas de ellas también pueden ser desarrolladas con el tiempo y son justo estas habilidades las que están dotando a los candidatos de mayores posibilidades de crecimiento laboral.

El área de recursos humano identificará las necesidades de una vacante y elaborará el perfil del puesto, por lo que con ello definirán qué actividades específicas realizará el empleado, por ende, las capacidades, conocimientos y experiencia con la que el candidato deberá contar para formar parte del proceso de selección. Una vez que se han elegido a diferentes aspirantes puede tomarse en cuenta parte de su desarrollo económico y todo aquello que el currículum es capaz de aportar para generar una idea lo más objetiva posible que reduzca el grupo para proceder al proceso de reclutamiento. Durante el proceso de entrevistas y reclutamiento se hacen diferentes pruebas y van de acuerdo al estilo y métodos de cada área de recursos humanos, de la empresa, del perfil, del puesto, de la cantidad de candidatos, etc.

Es en este proceso donde pueden identificarse puntos donde, como se mencionó anteriormente, se resalte más un asunto de personalidad-carácter que de experiencia-conocimiento.

Ejemplo:

- **Candidato A.** Sus valores están por encima de la sociedad, de la empresa, e incluso de él mismo, en la empresa anterior denunció a su empresa, por lo que falló con la lealtad y la confidencialidad brindada por su compañía, era un buen líder y mucha gente lo apoyaba, sin mencionar que su nivel de autoridad sin duda, le hubiera permitido hacer mucho más por resolver el problema y evitar que mucha gente fuera despedida.
  
- **Candidato B.** Una mujer fuerte, inteligente culta y bien preparada, dominio de más de dos idiomas, defiende bien sus argumentos y es convincente, sin embargo sus sentimientos pueden cegarle un poco a la hora de tomar decisiones, es un tanto visceral y suele basarse en temas subjetivos, adicionalmente busca únicamente y a toda costa su beneficio personal, dejando fuera al resto del equipo, sus intereses y necesidades.
  
- **Candidato C.** Es un hombre muy inteligente y perspicaz, es analítico y muy capaz, su estrategia es cuestionar y evidenciar los argumentos y teorías de los demás haciéndolos dudar, haciéndoles sentir vulnerables e inseguros ante sus propias ideas y aportaciones.

- **Candidato D.** Demuestra desde el inicio falta de paciencia, reclama las decisiones de los demás, se muestra desconfiado, se abstiene de votar. Sin embargo es muy crítico cuando se opone a alguien, reclama, sabe hacerlo con algún argumento específico y sustentable.
  
- **Candidato E.** Es una mujer que demuestra amabilidad con todas las personas, muy buena en sus relaciones interpersonales. Pero también busca su beneficio, es la que menos estudios tiene. Duda en la toma de decisiones porque cambia de opinión fácilmente, cambia sus propios argumentos por lo que tampoco sabe defenderlas. Y cuando hablan de su edad es muy insegura.
  
- **Candidato F.** Demuestra su habilidad de buen líder, tiene argumentos válidos y buenos, demuestra que puede organizar a las personas de manera adecuada. Sin embargo es arrogante, orgulloso, es impulsivo, no sabe separar lo laboral con lo personal, es machista, sabotea las decisiones de los demás y busca su propio beneficio. Sus mejores argumentos es que todo se basa en resultados efectivos. Solo utiliza estrategias impositivas hacia los demás y expresa que es el mejor candidato.
  
- **Candidato G.** Demuestra que es una persona preparada en diferentes áreas alternas a su profesión. Tiene un excelente desempeño en el trabajo en equipo. Sin embargo busca su propio beneficio aunque afecte a otros; en todo momento deja al descubierto que es una persona indecisa, aunque domina muchos temas no puede defender sus ideas en un debate, demostró que no es un hombre de confianza, es un delator a la menor presión porque es muy nervioso. Bajo presión sus decisiones no son siempre las correctas.

Como podemos ver, el área de recursos humanos debe utilizar diferentes estrategias y métodos para tener la oportunidad de observar este tipo de actitudes y situaciones en los candidatos, no importa qué tan bien preparados están, es muy importante decidir qué tan buen elemento se contratará en la empresa, no sólo por su labor en el puesto sino con el resto de los compañeros, si aportará cosas buenas y ayudará al personal cercano a su posición a desempeñar correctamente sus actividades y si de él depende, a desarrollarse profesionalmente.

Este, entre muchos ejemplos más son parte de lo nuevo e importante que debe destacar el área de Recursos Humanos y poner en balanza si es más importante el conocimiento, educación y experiencia en el puesto, o su capacidad para manejar personal, trabajar bajo presión, lidiar con la ira, enfrentar y resolver problemas, trabajar en equipo, etc.

## **CAPÍTULO II - DISEÑO Y PREPARACIÓN DEL PERFIL LABORAL EN LA ACTUALIDAD**

### **Perfil Laboral o profesional**

El perfil laboral es la “configuración” requerida por la empresa para desempeñar una función, a partir de esto se conforma lo que se conoce como descripción de puesto de trabajo para las empresas, donde se incluyen las funciones requeridas, las responsabilidades y alcances del puesto así como las habilidades y competencias que con las que se debe contar.

Un perfil laboral presenta una imagen clara del puesto del candidato, después de leerlo, quienes buscan empleo pueden tomar una decisión informada de si el trabajo es adecuado para ellos.

Para los solicitantes, un perfil bien escrito sirve como una herramienta valiosa para preparar una entrevista. Un ejemplo de ello deberá incluir lo siguiente:



## 1. Información personal

# Guillermo Cordero Sánchez

Las Rocas 63, Planeación, Álvaro Obregón, 02153, DF, México  
Tel: 58-12-58-33,(044) 55-22-33-45-36, E-mail: gcordobas@gmail.com

Aquí la información deberá ser lo más detallada pero concisa posible, dando a conocer tu información más relevante así como la forma de contactarte, ya sea por celular, email o correo tradicional.

## 2. Experiencia Laboral

### ***Experiencia Laboral***

✓	NOV 2013 – NOV 2014	<u>Apotex Inc.</u> Farmacéutica. Puesto: Analista de Compensaciones y Beneficios
	Giro:	
	Puesto:	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Levantamiento de descripciones de puesto.</li><li>&gt; Valuación de puestos (metodología HAY, TOWERS y Mercer) y asignación de sueldos</li><li>&gt; Participación en encuestas salariales de mercado</li><li>&gt; Reportes de benchmark internos y externos de puestos</li><li>&gt; Generación de reportes de equidad interna</li></ul>
✓	FEB 2013 – SEP 2013	<u>Coca Cola FEMSA</u> Fabricación y distribución de bebidas. Puesto: Becario de Compensaciones
	Giro:	
	Puesto:	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Valuación de puestos y asignación de sueldos.</li><li>&gt; Descripciones de Puesto</li><li>&gt; Gestión y Administración de Expatriados</li><li>&gt; Gestión de beneficios</li><li>&gt; Elaboración de indicadores y reportes mensuales</li><li>&gt; Elaboración de contratos para expatriados y repatriados</li><li>&gt; Calculo del bono de auto, compensaciones fija y variable</li></ul>
✓	OCT 2012 – MAY 2013	<u>INEA Instituto Nacional para la Educación de los Adultos</u> Educación Pública Puesto: Becario de Planeación y Programación de Presupuesto
	Giro:	
	Puesto:	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Análisis e interpretación de bases de datos para la planeación y programación de presupuesto a nivel estatal y federal.</li><li>&gt; Manejo de información mediante tablas dinámicas</li></ul>

Aquí deberá ir reflejada toda la información o tu historial laboral, desde el más reciente hasta el que consideremos que es más relevante, en forma regresiva, es decir, considerando el más reciente como en principal.

Es recomendable además incluir periodos de trabajo, desde qué fecha hasta qué fecha estuviste en esa empresa y qué actividades desempeñabas en esa empresa. Todas las actividades son relevantes y le dan peso a tu perfil, pero igual, hay que ser concisos.

### 3. Nivel Académico

---

<i>Nivel Académico</i>	
✓ 2008 – 2013	<b>Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Economía</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Licenciatura en Economía</b><ul style="list-style-type: none"><li>o Titulación por tesis<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Administración de Recursos Humanos</li></ul></li></ul></li></ul>

Aquí debe incluirse toda la información académica que se tenga, desde el último grado de estudios y de ahí hacia atrás, detallando qué instituciones se ha cursado así como el tipo de titulación o proyecto final que se cursó para acreditar cada periodo.

#### 4. Conocimientos Adicionales

---

#### ***Conocimientos Adicionales***

- Organización de eventos
- Plataforma Windows
  - o Office (Power Point, Excel, Word, Outlook)
- Redes Sociales
- SAP
- Equipos Multidisciplinarios

Todo software, programa, maquinaria, habilidades o talentos que sean relevantes para la función o desempeño de cualquiera de las actividades mostradas anteriormente en el perfil laboral pueden ser incluidas en este rubro, en ocasiones se solicita un porcentaje de conocimiento o dominio pero generalmente sólo conviene incluir qué otras cosas sabemos hacer.

## 5. Cursos

---

### *Cursos/Capacitación*

- ✓ Técnicas de Negociación
- ✓ Desarrollo Interpersonal
- ✓ Servicio Social
- ✓ Excel Avanzado en la Universidad Iberoamericana
- ✓ Desarrollo de Competencias
- ✓ Metodología HAY
- ✓ Diseño y Valuación de Contratos Colectivos de Trabajo
- ✓ Elaboración de Descripciones de Puesto

Aquí se incluyen todas las capacitaciones, actualizaciones y cursos que se hayan tomado, ya sea dentro de una compañía como parte de algún proceso o por interés personal, esto siempre y cuando se cuente con algún certificado con el que se pueda comprobar el conocimiento adquirido.

## 6. Idioma

---

### *Idioma*

Bilingüe: inglés 90% (escrito, hablado, traducido, leído)

Para algunas empresas es importante conocer el nivel de conocimiento en alguna lengua extranjera, dependiendo qué tipo de empresa sea, de donde venga su capital, de donde sean sus clientes y con qué tipo de personas se trate cotidianamente.

En ocasiones una entrevista en el idioma mencionado bastará para demostrar el conocimiento, sin embargo también suelen pedir algún examen

de certificación o validación del conocimiento.

## 7. Datos Personales (detalle)

### Datos Personales

Nacionalidad: Mexicana  
Fecha de Nacimiento: 13 de Julio de 1988  
Estado Civil: Soltero  
CURP: GASF880713HDFNND00  
RFC: GASF880713I26  
Número de afiliación al IMSS: 30068813473

También se debe incluir datos mucho más específicos para facilitar los movimientos de búsqueda dentro de las compañías. Generalmente utilizan el CURP y el NSS para realizar búsquedas patronales, sin embargo es preferible incluir tantos datos como se pueda.

## **Reclutamiento en la actualidad**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la una organización (Chiavenato 2000).

Contratar a un empleado no es tarea fácil, representa para el área de recursos humanos y los jefes una inversión de tiempo (que usualmente es lo más complicado

ya que siempre están ocupados por diversas razones) para mirar currículos, realizar entrevistas y pedir referencias.

Con el objetivo de garantizar que el candidato reúna las mejores capacidades para el puesto, los reclutadores se fijan en diversos aspectos como trabajo en equipo y tolerancia a la frustración, están siendo más valorados que aspectos como logros académicos y capacidades técnicas.

Por su parte, la firma proveedora de soluciones de Recursos Humanos, Adecco señala que entre las tendencias de reclutamiento de personal que prevalecerán este 2016 sobresalen:

1. ¿Cuántos idiomas manejas?

El conocimiento de una lengua extranjera resulta fundamental para integrarse al mundo laboral. La diferencia este año, según la consultora, radica en que incrementa el interés por los candidatos que conocen un idioma distinto al inglés.

2. Investigar el perfil.

En los últimos años, las redes sociales se han convertido en una fuente para verificar los antecedentes y referencias de los candidatos. Adecco señala que quienes buscan trabajo suelen sobrevalorar sus capacidades y competencias en las herramientas electrónicas. Por ello, la tendencia que crecerá en las compañías es poner énfasis en los métodos tradicionales (como entrevistas telefónicas) para comprobar que lo cita un candidato en la red o un portal del empleo sea información verdadera.

### 3. Apuesta por medios de reclutamiento alternos.

Como respuesta a la tendencia de subir videos a la red, los reclutadores están permitiendo que los candidatos se postulen a través de video currículum. La transmisión de video en vivo está siendo utilizada por diversas corporaciones para realizar entrevistas, esto con el fin de disminuir el tiempo en que tarda una empresa en la contratación de un empleado y así mejorar la calidad del proceso.

#### 4. Retener, no comprar.

La oferta que hace una empresa para conservar a su gente se volcará en medios 'extras' al dinero. Las empresas interesadas en retener a su talento identificarán los intereses e inquietudes del colaborador para construir una propuesta que llene sus expectativas. Esta tendencia no es gratuita, los empleadores se ha percatado que cuando la gente busca otra oferta prioriza recompensas, como sentirse valorado por la organización.

#### 5. Primero en casa.

Los jefes seguirán movilizándose en el esquema de cubrir plazas realizando movimientos internos, por lo que es tarea del candidato lograr los medios para que el jefe lo encuentre como un recurso "atractivo" para desarrollar y, posteriormente, subir de puesto.



## **Selección en la actualidad**

El proceso de selección de personal consta de 4 etapas:

- a)** Análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos);
- b)** Reclutamiento (interno y externo);
- c)** Selección;
- d)** incorporación a la empresa.

Es decir que primero se analiza el puesto el cual requiere el candidato, ya sea de nueva creación o para mantenerlo en funcionamiento, después de realiza el reclutamiento es decir la búsqueda de los candidatos ya sea dentro o fuera de la compañía, después de hacer el reclutamiento se selecciona a el candidato que cumpla con las características que el puesto requiere y por último se le da una inducción al puesto y a la empresa.

Para poder realizar este proceso debemos hacer una planeación y como principio de esta planeación es determinar el análisis y valoración de puesto ya que no podemos realizar una correcta selección de personal si no sabemos hacia dónde vamos dirigidos, es decir que características son las que requiere el puesto. “Este análisis de puestos intenta determinar: qué tareas ejecutar, cuándo se van a realizar las tareas, dónde se van a realizar, cómo se va a realizar y por quién serán realizadas.” Una vez que se haya realizado el análisis de puesto ya es posible empezar el reclutamiento de personal; El proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados.

Esto quiere decir que la empresa va a realizar una serie de actividades para atraer la atención de candidatos cualificados con el objetivo de ocupar los puestos de una organización, se trata de llamar a una cantidad significativa de candidatos para que posteriormente se realice el proceso de selección.

Cuando hablamos de reclutamiento interno se trata de que la empresa está buscando candidatos dentro de la misma organización, esto trae como ventaja la disminución en el periodo de entrenamiento y mantiene la motivación del personal ya que se le permite al trabajador poder subir de puesto (sentido vertical) o poder hacerlo en el mismo puesto pero en diferentes sucursales (sentido horizontal).

El producto final de este paso consiste en recabar todos los formularios de empleo los cuales serán analizados y elegidos los que más se apeguen a las características deseadas los cuales pasarán al siguiente paso el cual es la selección.

Cuando ya se han elegido los formularios de empleo se inicia la fase de selección la cual puede definirse como la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral; Para poder realizar esto la empresa realiza una serie de pruebas, valoraciones y entrevistas las cuales podrán permitir la reducción de candidatos para elegir al idóneo para el puesto, sin embargo el que tenga las calificaciones más altas es el indicado, se debe tener en cuenta varios aspectos como por ejemplo la posible integración en un concreto ambiente laboral, que englobará en su entorno los aspectos físicos y sociales.

El fin de la selección es encontrar personas adecuadas para el puesto y que sean eficientes.

Los tipos de pruebas objetivas más usuales son: pruebas técnicas que (son las pruebas profesionales, específicas del puesto de trabajo a ocupar), pruebas psicotécnicas (tratan de mostrar la carencia o posesión de determinadas aptitudes y

habilidades básicas y genéricas para el puesto de trabajo), pruebas psicológicas (utilizadas para conocer la personalidad del candidato) y finalmente la entrevista personal.

Este tipo de pruebas bien aplicadas y con plena conciencia de sus objetivos de valoración, sirven para hacer la diferencia entre candidatos, sin embargo muchas empresas no tienen el pleno conocimiento de cómo se aplican estas pruebas lo que solo genera gastos en la organización, si no se cuenta con los conocimientos necesarios este tipo de pruebas pueden ser solo un trámite más. Podemos decir que la entrevista personal es la más efectiva en empresas pequeñas, sin embargo no se debe descartar en ningún tipo de selección.

Una vez que se eligió al candidato se realiza el proceso de inducción, en el cual se les proporciona la información básica de los antecedentes que requieren para desempeñar su trabajo en forma correcta, como son la historia de la empresa, visión, misión, políticas, normas y valores entre otros.

Esta inducción puede ser informal y breve, hasta formal y larga, sin embargo en cualquiera de los dos se les proporcionan manuales o materiales impresos, ya sea de las políticas, los horarios, las revisiones de desempeño entre otras. Al empleado nuevo también se le da una capacitación la cual se define como proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo.

## **CAPÍTULO III- ESTRUCTURA DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN EN UAEM**

El plan de estudios de la Licenciatura en Administración que ofrece la Universidad Autónoma del Estado de México, está orientado a la formación de profesionales capaces de dirigir a los organismos sociales al logro de sus objetivos mediante la coordinación del trabajo en equipos de redes interdisciplinarias, el uso de la autoridad y la responsabilidad con capacidad de tomar decisiones en forma eficiente apoyado en técnicas cualitativas y cuantitativa, así como en herramientas tecnológicas que den como resultado la aplicación, adaptación e innovación en calidad, productividad, mejora continua y optimización de recursos disponibles.

Con una visión estratégica y prospectiva enfocada a la globalización y de valores éticos y humanísticos, con una actitud emprendedora y de evolución que le permita enfrentar los retos que implican los cambios en el medio ambiente y la tecnología.

Teniendo como objetivo general el formar profesionales éticos, con capacidad para enfrentar los retos y cambios de las nuevas tendencias en el campo de la administración en una visión estratégica, sentido humanista y aplicando las técnicas y herramientas administrativas basadas en un enfoque sistémico en el manejo de recursos.

### **Al término de la carrera el alumno:**

-Tendrá la capacidad para enfrentar los retos y cambios de las nuevas tendencias en el campo de la administración con una visión estratégica.

Aplicara técnicas y herramientas administrativas bajo un enfoque sistémico en el manejo de recursos, con especial énfasis en el ser humano y su entorno.

-Poseerá nuevos paradigmas de la ciencia administrativa como liderazgo participativo, trabajo en equipos interdisciplinarios y cultura de calidad.

Dispondrá de una formación que incluya conocimientos en disciplinas relacionadas con administración, como informática, economía, ciencias sociales y el dominio de al menos un idioma extranjero lo que le permitirá desarrollarse profesionalmente con una visión más amplia.

-Manifestara un interés emprendedor para el diseño, creación y desarrollo de empresas.

-Hará uso de sistemas de información para la toma de decisiones, apocándose en tecnología informática.

-Visualizara la unidad productora de bienes y servicios como elemento básico del desarrollo económico, analizando las relaciones concretas entre los sistemas productivos y su entorno.

-Poseerá valores éticos y humanísticos, vocación de servicio a la sociedad y sensibilidad para detectar y proponer soluciones interdisciplinarias a los problemas económicos y sociales relacionados con su campo profesional.

-Tendrá los conocimientos necesarios de su disciplina para desarrollarse en su entorno económico cada día más competitivo y globalizado.

-Desarrollara la habilidad de autoaprendizaje y superación constante.

## **PERFIL DE EGRESO**

El Licenciado en Administración egresado de la UAEM será un profesional ético con habilidades y actitudes de liderazgo para dirigir los organismos sociales en la búsqueda de la resolución de problemas; a través del desarrollo de competencias profesionales en los ámbitos de desempeño mediante saberes disciplinarios e integrales que le permitan ejecutar las funciones de la administración apoyándose de métodos, técnicas e instrumentos en forma eficiente.

## **SISTEMA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

En este modelo educativo el papel del profesor se diversifica enfatizando dos funciones específicas:

1. Planear y diseñar las experiencias y actividades necesarias para la adquisición de los aprendizajes previstos, así como definir los espacios y recursos adecuados para su logro. Esta actividad del profesor es previa al desarrollo del curso.
2. Facilitar, guiar, motivar y ayudar a los alumnos durante su proceso de aprendizaje, y conducir permanentemente el curso hacia los objetivos propuestos.

Así, el proceso de enseñanza-aprendizaje debe tener un cambio sustancial en los procesos didácticos que permitan hacerlo más eficiente

## **DISEÑO Y PLANEACIÓN DE CURSOS**

Para el diseño y planeación de un curso, el modelo requiere que se tomen en cuenta elementos que incluye:

-No solo conocimientos si nos los procesos de adquisición de habilidades, actitudes y valores y la reflexión sobre el propio conocimiento (como se relaciona con la realidad, como se aplica, como se integra a otros conocimientos, como se genera, etc.) son objetos de aprendizaje.

-El proceso educativo debe estar centrado en el alumno y no en el profesor.

-Los tres elementos anteriores son objeto de evaluación y de un proceso de retroalimentación.

### **El mundo del trabajo de los egresados de la licenciatura en Administración 2011-2015 de UAEM Texcoco**

Para la elaboración de este capítulo se analizó la situación ocupacional de los egresados de la licenciatura en Administración correspondiente a la generación 2011-

2015 por ser a la que la autora del presente estudio pertenece. El método más usual para conocer la situación laboral es la consulta de datos oficiales. Las encuestas muestran notablemente la distribución de egresados en los sectores de trabajo, de igual manera se realizaron encuestas a los alumnos de la misma carrera próximos a egresar, dentro de las encuestas se muestra que valdría la pena estudiar/trabajar para asegurar un puesto y un sueldo más alto y reducir el riesgo de desempleo.

La finalidad de este capítulo es evidenciar que una de las preocupaciones actuales que vinculan a los estudios de educación con los del mercado laboral es la conexión necesaria que debe haber entre ambos ámbitos de acción.

Encontrar el punto de equilibrio entre oferta de egresados y demanda del mercado, constituye una combinación de la dinámica entre necesidades de la estructura productiva y la formación de competencias.

## **Estructura ocupacional**

El mercado de trabajo ha sufrido cambios sustanciales, ocasionados por la falta de crecimiento económico, el uso menos intensivo de mano de obra. La segmentación del mercado de trabajo sobre la base del nivel educativo se ha inclinado a favor de los individuos que presentan un mayor grado de experiencia laboral, lo que provoca un aumento en las diferencias de salario entre trabajadores calificados y no calificados.

A partir de este apartado se analizan los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento<sup>1</sup> elaborado específicamente para los alumnos de la

---

<sup>1</sup> Véase Anexo 1



carrera señalada en UAEM con la intención de demostrar la dinámica de captación de los recién egresados así como la precariedad laboral sobre la minoría que accedió al mercado de trabajo.

Los datos generales se pueden visualizar en la siguiente tabla

Tabla 1. Datos Generales

Alumnos	UNIVERSIDAD	Sexo	Numero	Porcentaje %	Edad
Egresados		Masculino	24	35.29%	23-26
		Femenino	44	64.70%	
		TOTAL	68	100%	
Estudiantes		Masculino	32	40%	21-24
		Femenino	48	60%	
		TOTAL	80	100%	
Empleadores	Recursos Humanos	Masculino	15%		
		Femenino	85%		
		TOTAL	100%		

**Fuente:** Elaboración propia con base en el análisis del instrumento diseñado para esta investigación.

Los datos generales varían dependiendo las generaciones al igual que la edad, en base a las respuestas obtenidas en las encuestas se puede describir las condiciones en las que los egresados accedieron al mercado laboral así como aquellos factores que intervienen al tratar de obtener un empleo.

## Ocupación y desempleo

La teoría del capital humano considera a la educación como una inversión, que tiene que verse sustentada con el capital humano activo y productivo en la economía, en ello reside la importancia de la inserción de los egresados en el mercado de trabajo.

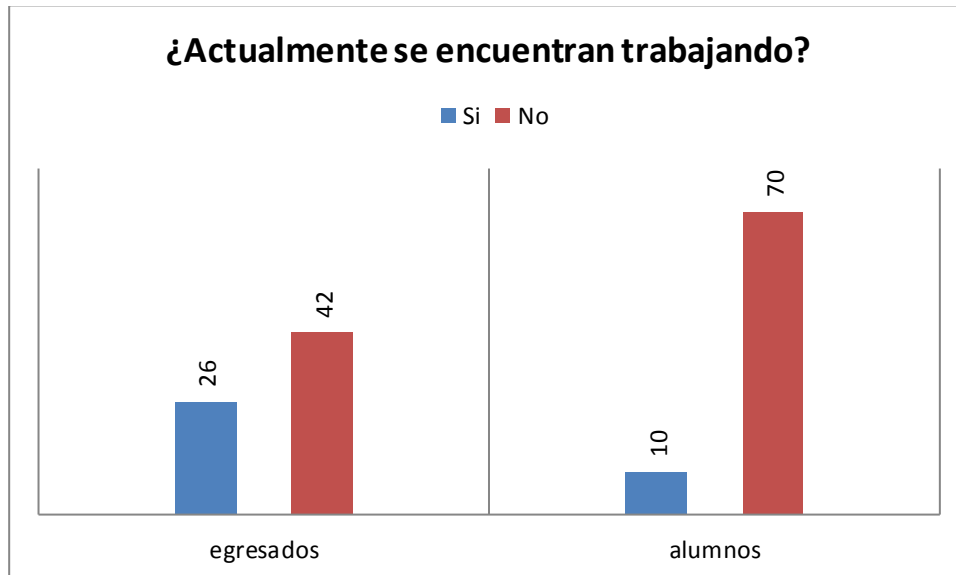
Para desarrollar este apartado se partió de la pregunta ¿Actualmente se encuentra trabajando?, esto con la finalidad de conocer el nivel de empleo y desempleo entre los egresados y estudiantes de ambas generaciones.

Es sabido que el mercado laboral en la actualidad se encuentra limitado, aunado a ello existen otros factores que inciden en mayor medida a la obtención de empleo o no, los resultados ante el primer cuestionario fueron:

Empleo - Desempleo

Egresados – Alumnos

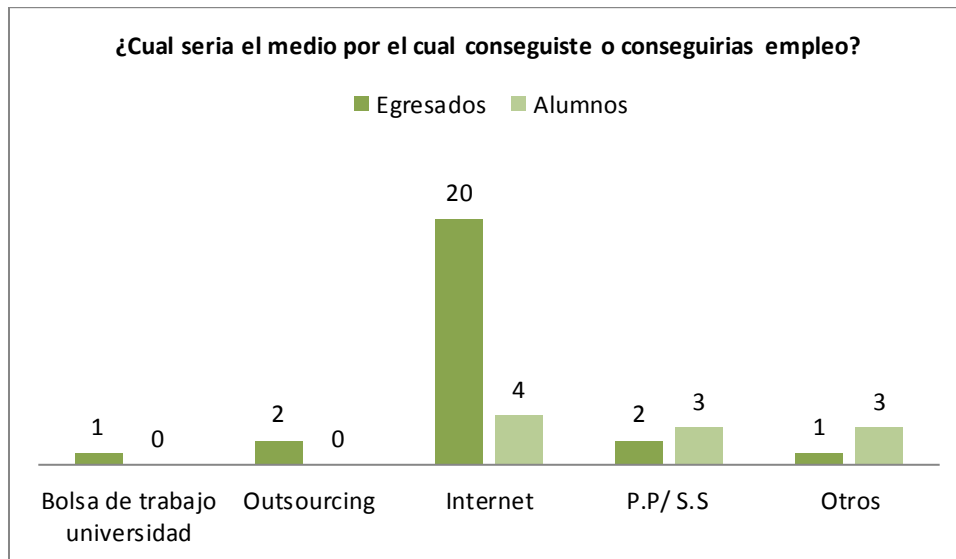
Gráfica 1. Empleo y Desempleo



**Fuente:** Elaboración propia en base al análisis de resultados del instrumento diseñado.

**La grafica 1:** demuestra que a un año de haber egresado los alumnos de la carrera de Administración generación 2011-2015 solo 26 egresados declaran tener trabajo y 42 se encuentran desempleados mientras que en la gráfica de los alumnos que aún se encuentran estudiando demuestra que a un año de egresar de la carrera solo 10 estudiantes declaran tener trabajo y 70 se encuentran desempleados.

Gráfica 2. Medio por el Cual conseguiste o conseguirías empleo.



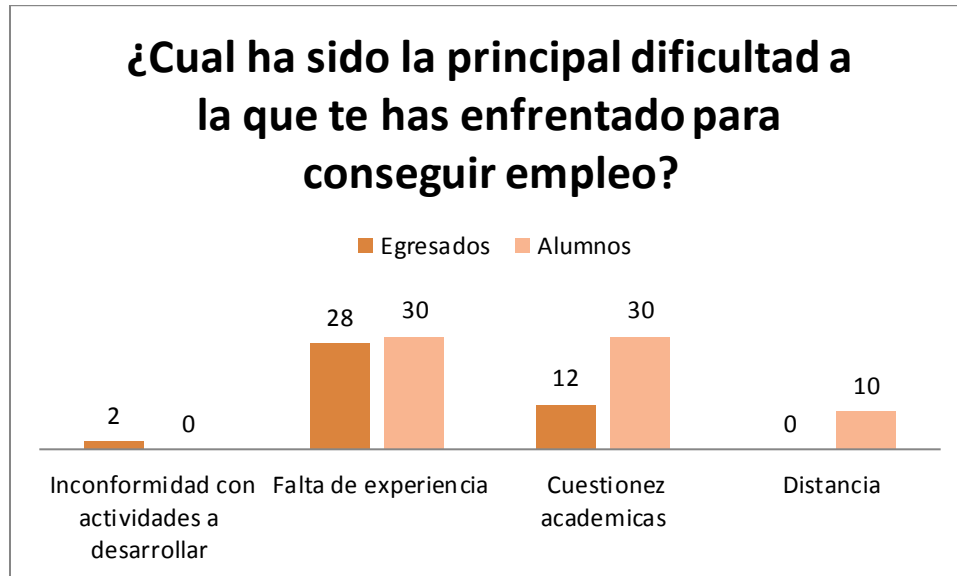
**Fuente:** Elaboración propia en base al análisis de resultados del instrumento diseñado.

**En la gráfica 2:** se observan los medios asociados a la obtención de empleo, los números arriba de cada barra representan el número de alumnos que tienen empleo según la categoría correspondiente, entre los datos más relevantes se observa que solo 1 egresado tiene empleo por la bolsa de trabajo de la universidad, mientras que los alumnos que se encuentran estudiando no tenían idea que existía; se observa que solo 5 entre egresados y alumnos tienen empleo mediante relaciones hechas durante prácticas profesionales y servicio social; Los otros 30 que accedieron al mercado laboral se observa que fue mediante agencias de empleo, relaciones familiares, amigos, entre otros, en mayor medida los egresados accedieron mediante bolsa de trabajo de internet.

Por otro lado se indago sobre las posibles dificultades a las que se enfrentan para conseguir empleo.

### Grafica 3.

Gráfica 3. Dificultad para encontrar empleo.



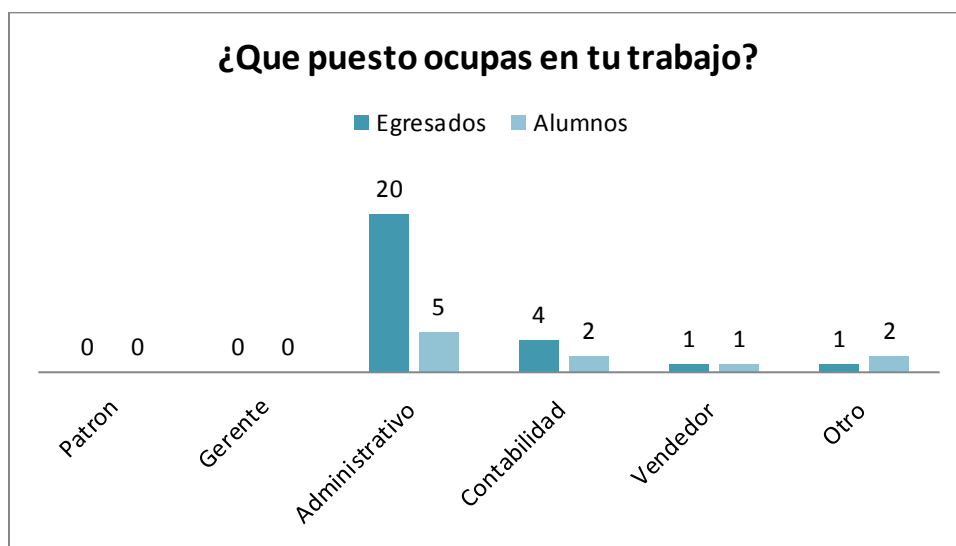
**Fuente:** Elaboración propia en base al análisis de resultados del instrumento diseñado.

En la gráfica se observa como entre las dos generaciones empatan en que la principal dificultad para encontrar empleo es la falta de experiencia, en segundo punto mencionan cuestiones académicas pues algunos siguen estudiando y por el horario y distancia no es fácil conseguir un empleo de medio tiempo, en cuanto a los egresados unos se encuentran en proceso de titulación y no se pueden introducir de lleno al mercado laboral mientras que dos egresados declaran que los que les pagarían se les hace muy poco.

Dentro de los 26 egresados que indican tener empleo 8 son del sexo femenino y 18 del masculino, en la aplicación del cuestionario se tomó a las dos orientaciones en cuenta por lo que 20 egresados tienen puestos administrativos, 4 contables y 2

trabajan en algo no relacionado a la carrera; de los alumnos que aún se encuentran estudiando solo 5 tienen puestos administrativos 2 en contabilidad y 3 se encuentran en otro tipo de trabajo.

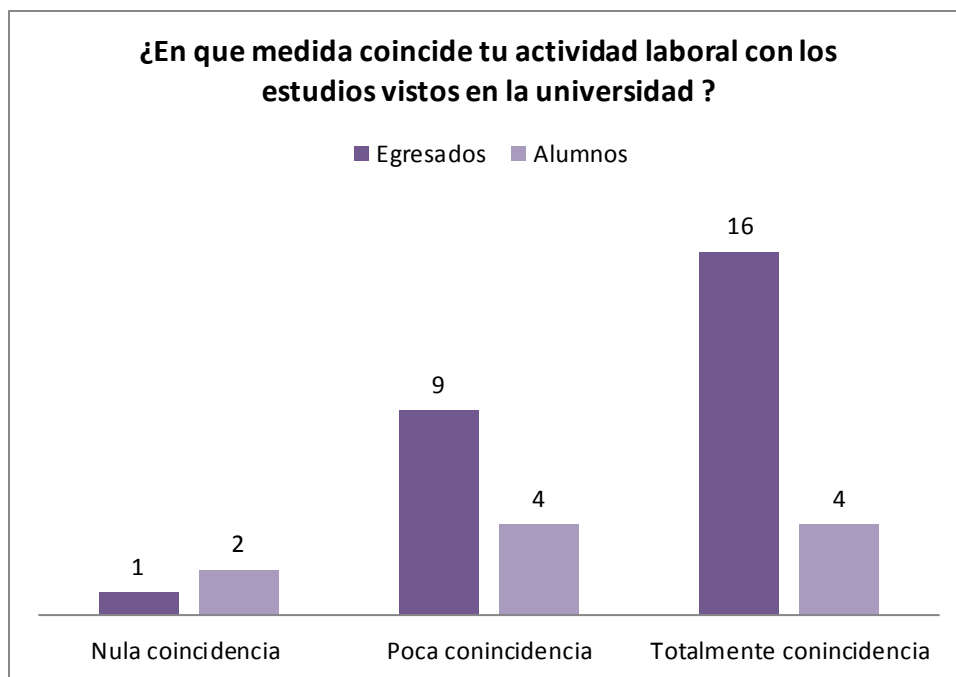
Gráfica 4. Que puesto ocupas en tu trabajo.



**Fuente:** Elaboración propia en base al análisis de resultados del instrumento diseñado.

El campo de trabajo para los egresados es un poco diverso, por lo menos más de la mitad de los que se encuentran laborando están en algún puesto administrativo por lo que el siguiente cuestionamiento indago sobre en qué medida coinciden los estudios realizados con la actividad laboral que desempeñan.

Gráfica 5. Relación estudios realizados – coincidencia laboral.

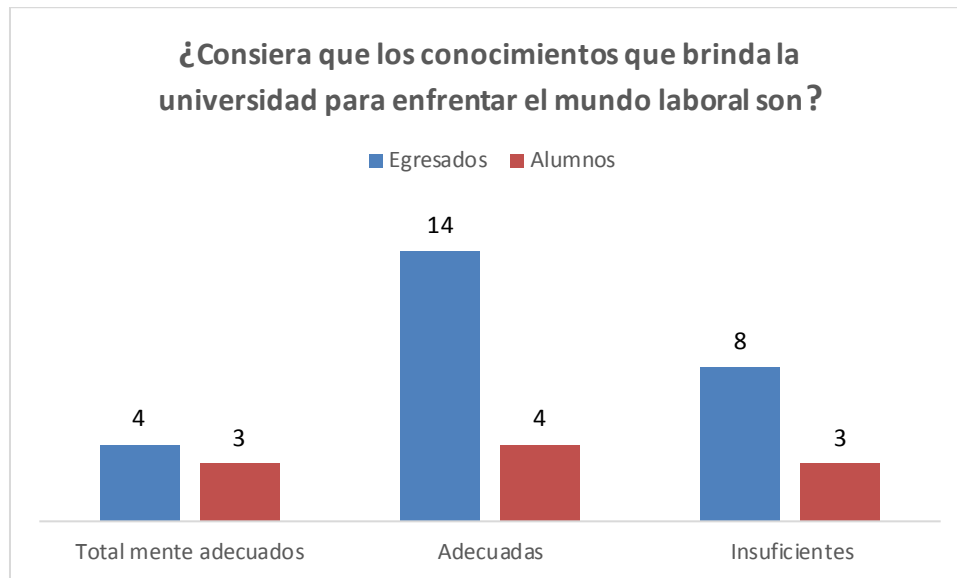


**Fuente:** Elaboración propia en base al análisis de resultados del instrumento diseñado.

Los resultados de la gráfica anterior son positivos para los egresados, sin embargo es necesario revisar otros factores, lo ideal sería que los empleos que tienen total coincidencia tuvieran mejores condiciones, no obstante el panorama de acceso al mercado de trabajo es un tanto desalentador.

Al indagar sobre como consideran que son los conocimientos que brinda la universidad para enfrentar al mundo laboral ambas generaciones consideran que son adecuadas, sin embargo hay quienes indican son insuficientes para enfrentar al mundo laboral.

Gráfica 6. . Conocimientos adquiridos en la universidad



**Fuente:** Elaboración propia en base al análisis de resultados del instrumento diseñado.

El plan de estudios promete acercarse a los requerimientos del mercado laboral, sin embargo se observa que es mayor el número de desempleados, existen factores que tradicionalmente son considerados como vinculantes de la trayectoria del egresado, los cuales podrían ser que se cuente con un título universitario que acredite sus estudios y que el promedio final con el que egresa sea bueno.

Lo cierto es que tales factores en esta investigación y para la generación analizada no resultaron ser significativos, las respuestas de los cuestionarios muestran que existen diversos elementos que influyen en la inserción laboral, ya que los egresados declararon entre los que tienen empleo solo 4 están titulados y el tema del promedio es un elemento que no está asociado entre quienes accedieron al mercado laboral.



## **Tipo de contrato**

Dentro del cuestionario aplicado se indago sobre el tipo de contrato que tienen los egresados y alumnos que ya laboran, las respuestas acentúan la precariedad laboral entre los trabajadores, visibles en los tipos de contrato, ingresos y la existencia de prestaciones.

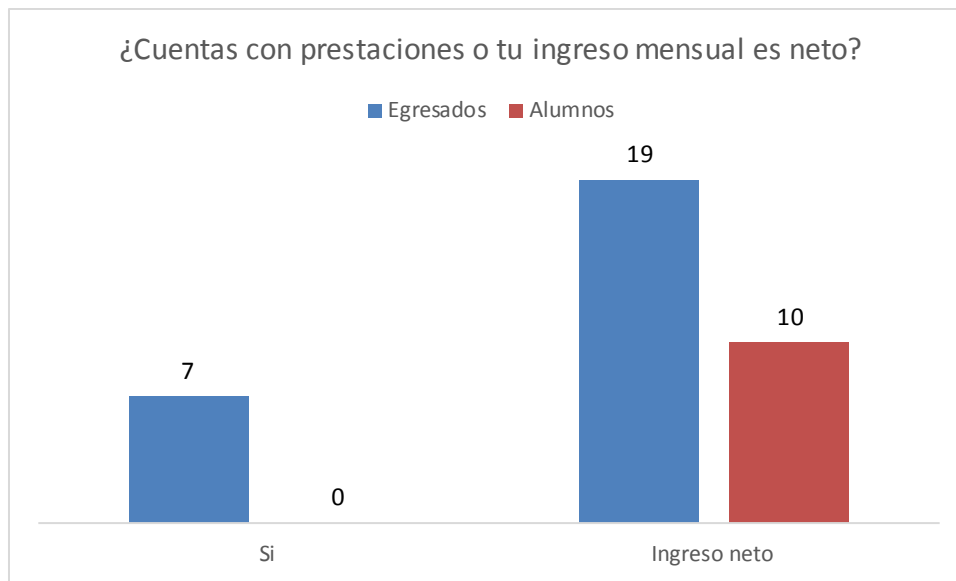
Un empleo precario es aquel que no cuenta con prestaciones sociales y salarios acorde al grado de estudio, que no ofrezca estabilidad laboral y que tampoco satisfaga las necesidades esenciales de cualquier individuo.

Los contratos de trabajo de los egresados se concentran en lo temporal o por tiempo determinado, ello refleja la carencia de estabilidad con que cuentan los egresados en su empleo.

## **Prestaciones**

El tipo de contrato determina las prestaciones con que se cuentan, en caso de que cuente con ellas, y donde los ingresos juegan un papel fundamental entre el tener o no acceso a seguridad social, fondo de vivienda entre otros. Los contratos que predominan entre los egresados no garantizan el acceso a derechos laborales, muy por el contrario evitan el otorgarlos ante la interrogante de si cuentan con prestaciones o su sueldo es neto en su actual empleo, los resultados fueron los siguientes.

Gráfica 7. Prestaciones – Salario Neto



**Fuente:** Elaboración propia en base al análisis de resultados del instrumento diseñado.

En la gráfica se puede observar que de los egresados que logran colocarse en el mercado laboral el mayor porcentaje de egresados al igual que los que actualmente estudian, no cuentan con prestaciones, es decir, el tipo de contrato que tienen (temporales, por obra determinada) generalmente son acuerdos donde omiten todas las prestaciones sociales o la mayoría de ellas y se privilegian con salarios netos un poco altos.

El hecho de contar con prestaciones no garantiza que estas sean integrales, muchas veces las instituciones solo otorgan las básicas con el fin de cumplir un requisito.

## **Consideraciones sobre los contenidos de aprendizaje**

Para identificar las habilidades necesarias para el trabajo, se elaboró una distinción de habilidades que se pueden observar en el instrumento diseñado en la pregunta 8, se pidió que contestaran que tanto exigen en su trabajo sobre ciertos conocimientos, habilidades y capacidades, en una escala de cuatro posibles respuestas: nada importante, poco importante, importante, muy importante.

Los resultados muestran que es muy importante aumentar la habilidad para la expresión oral y escrita seguido por los conocimientos especializados en la carrera, para ello bastaría con adecuar materias que permitan el uso de la computadora para saber manejar programas, y no solo quedarse con la teoría.

En la categoría de importante el rubro con mayor porcentaje fue la habilidad para encontrar y solucionar problemas, va relacionado con los conocimientos ya que tienen que saber cuándo ocupar ciertos procedimientos, por lo que es fundamental que conozcan tanto la práctica como la teoría.

Para los conocimientos que llamamos básicos en matemáticas y español es necesario aumentar el grado de aprendizaje al igual que el hecho de dominar en idioma.

## **Consideraciones sobre el plan de estudios.**

La última pregunta del instrumento diseñado para este trabajo hace referencia a los aspectos que se deben cancelar, reducir, mantener o ampliar según los criterios de los estudiantes actuales y egresados, esto con el fin de conocer cuál es su opinión acerca de las distintas áreas de estudio.

Tabla 2. . Consideraciones sobre el plan de estudios.

Áreas del plan de estudios	Cancelar	Reducir	Mantener	Ampliar	Total
Conocimientos básicos (Matemáticas, Español)	0%	0%	80%	20%	100%
Conocimientos en lengua Extranjera	0%	0%	60%	40%	100%
Conocimientos en programas de computación	0%	0%	0%	100%	100%
Conocimientos específicos de la carrera	0%	0%	60%	40%	100%
Prácticas Profesionales y Servicio Social	0%	0%	80%	20%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base al análisis de resultados del instrumento diseñado.

Se tomó un total de 100% de alumnos entre los estudiantes y egresados, en la tabla se observa que los alumnos consideran que se deberían de ampliar los conocimientos en computación ya que en la actualidad es indispensable saber manejarla en un 60%, a pesar de la apatía que tienen algunos alumnos, consideran que el ampliar el idioma

es algo que se debe hacer ya que hay lugares donde podrían trabajar pero por no contar con el idioma no son competentes.

En cuanto a los conocimientos específicos de la carrera un 40% dice que se deben de ampliar utilizando la práctica ya que solo cuentan con teoría, solo un 20% dice que se debería ampliar los conocimientos básicos de matemáticas y español ya que la gran mayoría declara que los conocimientos brindados son suficientes.

### **Opinión de los empleadores sobre los egresados de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México.**

Con la finalidad de reforzar las conclusiones se entrevistó<sup>2</sup> a 18 empleadores al azar del departamento de recursos humanos teniendo en cuenta que las respuestas expresadas no pretenden ser las únicas y determinantes de lo que el mercado laboral requiere actualmente ya que las características que están presentes en los trabajos no siempre son las mismas, sin embargo sirven como indicadores de la opinión que hay en el mercado laboral.

Se comenzó por los datos generales los cuales indican que el 85% de entrevistadores son mujeres y un 15 % hombres. Como primer punto tomamos la pregunta **¿Qué perfil debe tener un recién egresado de licenciatura para que sea contratado?** Mencionan que para un puesto donde se solicite licenciatura siempre se busca el mejor elemento tomando como base desde la mejor presentación hasta el mejor conocimiento de acuerdo al área, buscan un recién egresado con ganas de conocer y aprender, que tenga conocimientos básicos que le permita desenvolver un criterio propio.

---

<sup>2</sup> Véase Anexo 2

Como segundo punto indagamos sobre **¿Cuáles serían las principales condiciones óptimas con las que debe contar un recién egresado?** Ante la interrogante mencionan principalmente que los egresados deben caracterizarse por tener una perspectiva nueva sin temor a los cambios y sobre todo el uso en un 50% de programas básicos en la computadora ya que es una herramienta indispensable.

No descarte el preguntar **Cuáles serían los factores más recurrentes por los cuales no son contratados los recién egresados, el que tan importante es tener un grado de estudio para ocupar un puesto administrativo.** Los empleadores en su gran mayoría declararon que dentro de las primeras entrevistas de los jóvenes siempre existe un nervio por lo desconocido esto provoca que a la hora de la entrevista ellos tengan respuestas inadecuadas las cuales hacen que se pierda credibilidad del candidato, el que obtengan un bajo porcentaje en los exámenes aplicados también es un factor por el cual muchas veces no se contratan, el que sean impuntuales en su cita cuenta mucho, el que no tengan conocimientos de la empresa habla de una falta de interés ya que el candidato muestra no saber dónde es que quiere trabajar, otro factor muy importante que mencionan todos los empleadores es la falta de experiencia.

El hecho de contar con un grado de estudios a nivel licenciatura ellos lo llaman merito personal que obviamente es tomado en cuenta dependiendo la vacante a cubrir, es importante para las empresas porque también se ha convertido en un requisito dentro de cada organización.

En Nuestra última pregunta **¿Cuál es la mayor exigencia para elegir a la persona a contratar?** Todos responden que es la experiencia, ellos como primer filtro hacen la primer entrevista y si cuentas con licenciatura pero no cuentas con la mínima experiencia no pasan a los demás llamados filtros para ser contratado.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de esta investigación, hemos podido dar una aproximación al mundo laboral de los requerimientos que las empresas solicitan hoy en día para llevar a cabo una contratación de personal eficiente, que le convenga tanto al empleado como a la compañía.

Claramente esto se encuentra sujeto a las oportunidades que las empresas arrojen al mercado, sin embargo la preparación y certificación de cada estudiante con potencial laboral suma puntos que los colocan por encima de aquellos que no cuentan con el conocimiento requerido.

Es bien sabido que los cambios de la sociedad, han generado muchas modificaciones en el área de recursos humanos de todas las empresas, siendo estos cambios no siempre del todo benéficos para todos los empleados que conforman la plantilla de la empresa.

Años atrás las personas que conformaban las empresas aspiraban prácticamente sin duda a un empleo a largo plazo, seguro y con garantía de crecimiento, sin embargo, esto ha cambiado drásticamente en los últimos años, ya que el cuidado del capital se ha vuelto prioritario para todas las empresas, por lo que se han implementado nuevos procesos en los que las condiciones laborales y compensaciones para los empleados han disminuido así como los perfiles que las empresas buscan se han vuelto mucho más exigentes para su equipo de trabajo.

Por lo que debido al exceso de competencia, los candidatos se han visto en la necesidad de aceptar condiciones de trabajo poco benéficas para sus perfiles, lo que ha dado a las empresas el poder de controlar el mercado y la situación laboral. Se ha



comprobado la hipótesis ya que una forma eficiente de ocupar posiciones administrativas en cualquier compañía está ligada directamente al nivel de experiencia que se tenga en temas relevantes y propios de cada área, esto solo se adquiere mediante la combinación de conocimientos adquiridos empíricamente vinculados al conocimiento adquirido dentro de la universidad.

En otras palabras, quienes al final de la carrera universitaria ya cuenten con conocimientos laborales brincarán escalones a la hora de ser considerados en un puesto.

La inexperiencia seguirá siendo un factor con significancia negativa a la hora de conseguir empleo, no existe un amigo, familiar o profesor para orientar, invitar o dar empleo a cada estudiante que cursa una licenciatura.

La recomendación básica y esencial que se da para aquellos que por primera vez se encuentran dentro del mercado laboral calificado, es decir, personal con grado de estudios universitarios, es que adquieran la mayor cantidad de conocimientos de todos lados, ya sea en servicio social, prácticas profesionales, etc. ya que el peso curricular representa más del 50% de las probabilidades de éxito en los casos de contratación, posteriormente la forma de expresarse, las competencias y habilidades particulares con las que cuente el postulante determinarán el resto de este porcentaje.

Otras recomendaciones muy útiles que pueden agregarse es el realizar una investigación cuantitativa sobre el mercado laboral actual, información que nos permita conocer con un menor margen de error el número de personas tanto empleadas como desempleadas con un nivel de especialización académica en todos los rangos.

Investigar detalladamente sobre ciertas posiciones en particular, lo que se les solicita en cada empresa para desempeñar las mismas actividades, lo que estas empresas ofrecen al empleado, así como los puntos que toman en cuenta para la contratación de los mismos, si es prioridad las especializaciones o preparación académica y tomar

algunos cursos que les permitan desarrollar otro tipo de características mayormente personales y sociales.

Conocer, desde el punto de vista del reclutador, cuáles son las características más importantes por nivel jerárquico y si las preferencias radican en la procedencia académica, experiencia, actitud en la entrevista, habilidades interpersonales o alguna otra cualidad del candidato.

Dado que las empresas cada vez contratan a los empleados de mayor volumen con más facilidad a través de los outsourcing, qué es lo que estas empresas toman en cuenta y como son los perfiles que el patrón entrega a los reclutadores para poder llevar a cabo el proceso de contratación.

Algunos puntos importantes a considerar son que el reclutador debe no sólo tomar en cuenta las aptitudes del empleado sino desarrollar un método de entrevista que le permita conocer a fondo sus habilidades personales, para ello será necesario que el perfil de la posición a cubrir, especifique detalladamente qué destrezas interpersonales, sociales y laborales debe tener el candidato.

Los candidatos deben pensar seriamente en invertir en su educación no sólo dinero, sino tiempo y esfuerzo, ya que deberán enfocarse en desarrollar, pulir o mejorar ciertas habilidades que les permitan abrirse paso en el crecimiento laboral, así como identificar sus mejores cualidades para trabajar en ellas a la hora de la entrevista.

La empresa debería mejorar las condiciones de trabajo ofertadas a los candidatos, ya que ello no sólo atraerá más talento, lo que le permitirá ampliar sus opciones, si no que a su vez la calidad de los perfiles mejorará considerablemente.

El candidato puede elaborar un plan de carrera personal, e identificar las herramientas académicas y personales que requerirá en el futuro, lo que le permitirá saber en qué debe y puede invertir más y mejor.

Siempre recuerda que los reclutadores también son trabajadores, con más experiencia, pero trabajadores al final del camino, es labor de ellos determinar quienes cumplen con el perfil solicitado y quienes califican para las siguientes etapas de contratación, es precisamente a ellos a quienes hay convencer con la mejor combinación de talentos o habilidades y de un currículo impecable que muestre, en papel, aquellos conocimientos que le pueden ser de gran utilidad a la empresa, todo ello expresado con un puñado de buena actitud y disposición para siempre brincar unos cuantos escalones.

## BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Stanley, G, (1984), El Capital Humano, España, Alianza.
- 📖 Aquino, J, Aquino, G, (1993), Origen de Recursos Humanos, Argentina, Pearson.
- 📖 Werther, W, Davis, K (2000), Administración de Personal y Recursos Humanos, México, McGraw-Hill Interamericana.
- 📖 Silieceo, A, (1992), Capacitación y Desarrollo personal, México, Morata.
- 📖 García, E, (2004), Gestión de la educación continua y la capacitación, México.
- 📖 Weller, J, (2003), Macroeconomía del Desarrollo, Cepal
- 📖 Weller, J, (2001), Proceso de exclusión e inclusión laboral, Cepal
- 📖 Javier Feroso. (1997). Manual de Economía de la Educación. Madrid: Narcea, S. A. Ediciones.
- 📖 Dessler, G. (2001). Administración de personal. Pearson Educación.
- 📖 Editorial Vértice. (2007). Selección de personal. España: Editorial Vértice.
- 📖 Insa, M. Y. (2007). Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios. Barcelona: Edicion Universidad Barcelona.
- 📖 Montes, J., & González, P. (2010). Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado. Ideaspropias Editorial.
- 📖 William B. Wether & Keith Davis. (2000). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill.

📖 Jorge Aquino & Gustavo Aquino. (2010). Recursos Humanos 4ta Edición. Argentina: Pearson.

📖 Bretones, F. D. y Rodríguez, A.. (2008). Reclutamiento y Selección. Madrid: Pirámide.

📖 Jiménez Vásquez Mariela Sonia. (6 Marzo 2008). Tendencias y Hallazgos en los estudios de Trayectoria. Investigación Educativa, 11, 21.

# **ANEXOS**

# ANEXO 1

## Instrumento diseñado y aplicado a Alumnos

**Confidencialidad de la información:** este cuestionario es solo para fines de diagnóstico y análisis

las respuestas serán tratadas de forma anónima y se mantendrán en confidencialidad.

### DATOS GENERALES

**SEXO:**            Masculino   Femenino

**EDAD:**

**1.-Estas Titulado**

**2.- En este momento te encuentras  
trabajando?**

SI            NO (pase a la pregunta 3,11 )

**3.- Cual sería el medio por el cual conseguiste o conseguirías empleo?**

a) Bolsa de trabajo de la universidad

b) Outsourcing

c) Bolsa de trabajo vía internet

d) Relaciones hechas durante prácticas profesionales o Servicio social

**Otro** (especifique)

**4.- Cuanto tiempo después de egresar encontraste empleo?**

**5.- Que puesto ocupas en tu trabajo?**

- a) Patrón
- b) Gerente
- c) Administrativo (Especifique)
- d) Contabilidad (Especifique)
- e) Vendedor
- f) Otro (especifique)

**6.- Cual es el tipo de contrato que tienes?**

**7.- Cuentas con prestaciones o tu ingreso mensual es neto?**

**8.- En una escala del 1 al 4, donde 1: Nada importante, 2:Poco importante, 3:Importante, 4: Muy importante**

**Que tanto te exigen en el trabajo en cuanto a los siguientes conocimientos, habilidades y capacidades?**

- a) Básicos: Matemáticas, Español: \_\_\_\_
- b) Especializados en la Carrera: \_\_\_\_
- c) Idiomas (especifique cual:) \_\_\_\_
  
- a) Habilidades numéricas: \_\_\_\_
- b) Habilidad para encontrar y resolver problemas: \_\_\_\_
- c) Habilidad en el uso de maquinaria y programas: \_\_\_\_
- d) Habilidad y capacidad para aprender nuevas funciones: \_\_\_\_, \_\_\_\_
- e) Habilidad para expresión oral y escrita: \_\_\_\_



**9.- En qué medida coincide tu actividad laboral con los estudios vistos en la Universidad?**

- a) Nula coincidencia
- b) Poca coincidencia
- c) Totalmente coincidencia

**10.- Consideras que los conocimientos que brinda la Universidad para enfrentar el mundo laboral son?**

- a) Total mente adecuados
- b) Adecuadas
- c) insuficientes

**11.- Cual ha sido la principal dificultad a la que te has enfrentado para conseguir empleo?**

---

**12.- Hablando de las distintas áreas de su plan de estudios marque si considera que se deben cancelar, reducir**

**Mantener o ampliar y de una breve explicación.**

<b>Areas del plan de estudios</b>	<b>Cancelar</b>	<b>Reducir</b>	<b>Mantener</b>	<b>Ampliar</b>	<b>Explique él porque</b>
Conocimientos básicos (Matemáticas, Español)					
Conocimientos en lengua Extranjera					

Conocimientos en programas de computación					
Conocimientos específicos de la carrera					
Prácticas Profesionales y Servicio Social					
otro (especifique )					

# ANEXO 2

## INSTRUMENTO DISEÑADO Y APLICADO A EMPLEADORES DE RECURSOS HUMANOS

### DATOS GENERALES

Lugar donde Trabaja: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

1.- ¿Qué perfil debe tener un recién egresado de licenciatura para poder ser contratado?

2.- ¿Cuáles cree que sean las condiciones óptimas con las que debe contar un recién egresado de la licenciatura en administración?

3.- Mencione 5 factores más recurrentes por los cuales no son contratados los recién egresados

- 
- 
- 
- 
-

**4.-** ¿Para la empresa en la que trabaja que tan importante es tener un grado de estudios para ocupar un puesto administrativo?

**5.-** ¿Cómo reclutador cuál es la mayor exigencia para elegir a la persona a contratar?

**a)** Conocimientos

**b)** Carisma

**c)** Experiencia

**d)** Otro (Especifique)

**6.-** ¿Porque?