

REPORTE DE INVESTIGACIÓN

PROYECTO 1112

Administración de recursos humanos. Acepciones, prácticas y resultados en las organizaciones en México.

LGAC ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TÍTULO DEL REPORTE:

“Aproximaciones a la práctica de los procesos de selección y capacitación de personal en las organizaciones a más de un siglo de los principios que les dieron origen”.

Elaborado por: José Luis Zarazúa Vilchis

Presentación

El presente reporte es un avance del proyecto de investigación “Administración de recursos humanos. Acepciones, prácticas y resultados” cuyo objetivo es analizar la contribución del uso de técnicas e instrumentos de la Administración de recursos humanos (ARH) en los resultados de las organizaciones (eficacia), el desempeño de sus trabajadores (eficiencia y productividad), y, el desarrollo del personal (calidad de vida laboral) en algunas organizaciones en México y fue presentado como ponencia en el XIX Congreso Internacional de Análisis Organizacional “25 años de estudios organizacionales en México y América Latina” bajo el título “La selección y capacitación de personal, ¿realmente evalúan el conocimiento y el aprendizaje?” el día 7 de octubre del 2021.

De esta manera se pretende que esta investigación incida favorablemente en la docencia y la actualización permanente del programa de la licenciatura en Administración y se aporte al conocimiento dentro de nuestro campo, tal como lo

establecen los Lineamientos para la Investigación en la División de Ciencias Sociales y Humanidades de nuestra Unidad Azcapotzalco.

Resumen

Se trata de una investigación cualitativa apoyada en entrevistas estructuradas mediante la aplicación de cuestionarios en la escala de Likert, cuyos datos son analizados en conjunto a manera de encuesta. Las entrevistas fueron realizadas por alumnos y alumnas que cursaron las Unidades de Enseñanza Aprendizaje (UUEEAA) Administración de Recursos Humanos I (ARHI) y Administración de Recursos Humanos II (ARHII), durante los trimestres 20-I, 20-P y 20-O. Los cuestionarios consisten en 10 preguntas de cada uno de los 10 temas que constituyen los contenidos esenciales de tales UUEEAA y son aplicados a algún familiar o conocido que se encuentre trabajando o haya trabajado en los últimos dos años en alguna empresa pública o privada con más de cien trabajadores.

Así, alumnos y alumnas de ARHI realizaron 72 entrevistas que abarcan los temas de análisis de puestos, reclutamiento, selección e inducción de personal; y, de ARHII 57 entrevistas que contemplan los temas de capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, administración de la compensación, higiene y seguridad industrial y, relaciones laborales. Dichas entrevistas se desarrollaron durante los trimestres mencionados, en un total de 129 empresas y las respuestas obtenidas fueron registradas en los formatos de encuesta que proporciona la plataforma Moodle del Aula Virtual de campus virtual (CAMVIA) Azcapotzalco.

En este reporte en particular, se analizan algunas de las respuestas de los cuestionarios y entrevistas del proceso de selección de personal, que forma parte de los temas de la UEA ARHI, y, del proceso de capacitación de personal, que es un tema correspondiente a la UEA ARHII. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es conocer la secuencia en que se realizan estas actividades en las organizaciones, esto es, si las realizan atendiendo a lo que establece el proceso “tradicional” de administración de personal o, a lo que establece la Ley Federal del Trabajo en su artículo 35.

Introducción

El trabajo inicia con un breve recorrido por lo que para algunos autores, ha sido el origen de esa disciplina como fueron, los principios de la administración científica de Taylor, en particular con el segundo principio que propone “seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado”, posteriormente se habla de los diferentes nombres que ha recibido el área funcional encargada de realizar estas actividades y la relación existente con la forma de desempeñar dichos procesos, de aquí, se parte de dos preguntas centrales que guían este trabajo, la primera es ¿en qué orden se realizan actualmente los procesos de selección y capacitación en las organizaciones? Si atendemos a lo propuesto por diversos autores de la amplia bibliografía de ARH sugieren que la selección debe realizarse antes de la capacitación, sin embargo, Maurice De Mountmollin, desde la década de los setenta aseguraba que la capacitación debe preceder a la selección, proceso que concluye con la contratación del individuo. El

argumento del autor es que se debe enseñar al trabajador cómo se hacen las tareas y una vez observados los resultados de desempeño, decidir la contratación, lo que disminuiría en un 95% las operaciones de la selección. Esta propuesta que se ve reflejada también en la reforma a la Ley Federal del Trabajo (LFT) de 2012 en el artículo 35, por lo que se realiza también un análisis conceptual de estas dos actividades, así como su proceso lógico; la segunda pregunta que se formula es ¿si estos procesos miden el conocimiento y el aprendizaje del individuo? Ya que, las etapas del proceso de selección pretenden evaluar si el candidato tiene los conocimientos necesarios al puesto y la capacitación pretende evaluar el aprendizaje adquirido después del proceso instruccional. Finalmente, se muestran los resultados de las encuestas en las que se describe cómo es que se realizan estas actividades en la práctica empresarial actual. Por lo tanto, resulta interesante conocer si las organizaciones realizan estas actividades atendiendo a lo que se establece en la literatura tradicional de administración de personal o, en lo que establece la LFT en su artículo 35 como alternativa de contratación. Curiosamente dicho orden está contemplado en nuestra Ley Federal del Trabajo, dado lo anterior, nuestro objetivo es conocer la secuencia en que son aplicados estos procesos en las empresas y si en realidad evalúan conocimiento y aprendizaje, para determinar si estas actividades propuestas desde la Administración Científica de Taylor, siguen manteniendo la importancia que se les ha depositado desde hace más de un siglo.

Administración

La Administración tiene como finalidad lograr los objetivos de la organización o empresa, mediante el uso eficiente y eficaz de los recursos con los que dispone,

dentro de un marco ético; entendiendo por eficiencia la utilización mínima de los recursos necesarios en la elaboración del bien u ofrecimiento del servicio que forma parte de la actividad principal de la empresa y por eficacia, cuando esos bienes o servicios son demandados y aceptados en la cantidad esperada o proyectada por la empresa, en resumidas cuentas nos dice Drucker que la eficiencia es hacer correctamente las cosas y eficacia es hacer las cosas correctas (Drucker, 1985, pág. 47). Finalmente, de acuerdo con Ackoff, la ética es una disciplina proscriptiva (que nos indica lo que debe hacerse) y la moralidad es una disciplina prescriptiva (que nos indica lo que no debe hacerse). La ética se ocupa del deberás y la moralidad del no deberás (Ackoff, 2000, pág. 292).

El propósito de la ARH es contar con personal que genere una mayor productividad en una empresa, entendiendo a la productividad el resultado de dividir la cantidad de producto entre la cantidad de insumos utilizados. La productividad “se refiere a la utilización eficiente de los recursos al producir bienes y servicios” (Sumanth, 1990, pág. 4) Pero, también, el producto o servicio que ofrece una organización debe tener una característica importante: la calidad; la cual se entiende como un criterio de comparación, esto es, es un criterio subjetivo que nace de la percepción del usuario del bien o servicio que algunos definen como la adecuación al uso. Por lo tanto, podemos afirmar que la Administración de recursos humanos pretende lograr productividad y calidad a través de la colaboración eficiente y eficaz de las personas en una organización dentro de un marco ético.

Administración de Recursos Humanos

El origen del estudio y la teoría actual de la ARH, de acuerdo con Clegg y otros, inicia con la introducción de la ARH como área de estudio en la Universidad de

Harvard en el programa de Maestría en Administración de Negocios y en la Escuela de Negocios de Michigan en la década de los años 80. Los autores señalan una distinción entre los modelos “duro” y “suave”, que en realidad se refieren a las escuelas de Michigan y Harvard de ARH “para entender el significado de duro y suave es necesario conocer los enfoques de la Administración Científica de Taylor y el de las Relaciones Humanas de Elton Mayo”; y afirman que, muchos de los temas de la ARH apuntan hacia variaciones de estos dos enfoques (Clegg, 2008). Con base en lo anterior, para efectos de este trabajo nos enfocamos en uno de los cuatro principios de la Administración Científica de Taylor, específicamente en el segundo principio que establece que “la administración debe seleccionar, capacitar, enseñar y desarrollar científicamente a cada trabajador para que la persona adecuada tenga el trabajo correcto” (Bateman, 2001).

La intención de Taylor fue el análisis del trabajo mediante métodos científicos para determinar “la única y mejor manera” para realizar las tareas de producción, subraya cuatro principios fundamentales relacionados con la importancia del estudio de las tareas, la selección y capacitación de los trabajadores, en tres de sus cuatro principios establece los fundamentos esenciales para lo que posteriormente sería el estudio de la disciplina de la ARH, que consisten en “1) el establecimiento de una verdadera ciencia; 2) la selección científica del trabajador; 3) su educación y formación científicas; 4) la colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores” bajadores y la cooperación entre los trabajadores y la dirección (Taylor, 1983).

Para Slack, la idea del diseño de tareas y del trabajo es obra de Frederick Taylor en su libro Administración científica, identificó lo que él veía como los principios básicos

de la administración científica, que, en este trabajo, como ya se mencionó, nos enfocaremos en el principio que afirmaba que “los trabajadores se deben seleccionar, capacitar y desarrollar siguiendo un método para realizar sus tareas” (Slack, 2000). Sin embargo, nos dice Meredith, la administración científica fue muy criticada por crear trabajos repetitivos, aburridos y especializados, que proyectaban una imagen del obrero como una simple máquina. Esta imagen, en parte, dio ímpetu a la formación de los sindicatos (Meredith, 2002, pág. 348). Además de que algunos investigadores observaron que Taylor nunca se molestó en recoger buenos datos que respaldaran sus afirmaciones; estaban fundamentalmente basados en pequeñas demostraciones que, en retrospectiva, parecían altamente manipuladas para hacer que sus mejoras parecieran buenas (Freedman, 2011, pág. 178). Sin embargo, es indiscutible que esta búsqueda de la mejor manera de hacer las cosas mediante el diseño, medición y estructuración de las tareas fue la punta de lanza de las actividades de selección y capacitación de personal que siguen vigentes hasta estos días. Que, de manera muy simple, consisten en elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado y entrenarlo para que realice adecuadamente las tareas. Lo que es posible, en cambio, nos dice Mountmollin, es considerar la selección como un preludio del entrenamiento y escoger a los hombres no ya en función de las tareas que habrán de asegurar, sino en función del aprendizaje de estas tareas. El problema planteado afirma, es entonces menos difícil de resolver, pues no se trata ya de descubrir ambiciosamente aptitudes esenciales al ejercicio del oficio, sino más simplemente de tener conocimiento de las actitudes, de los conocimientos y de las experiencias profesionales o escolares de los candidatos, y de construir sobre todo un pronóstico de éxito en el entrenamiento (De Mountmollin, 1980, pág.

32). Por lo tanto, señala el autor que se prohíbe hablar de selección en tanto no se haya hablado de entrenamiento y actuado en consecuencia. Ponerla en práctica significaría, de inmediato, una disminución del orden del 95% de las operaciones de selección (De Mountmollin, 1980, pág. 34). En efecto, las actividades realizadas en el proceso de selección en una organización son sumamente costosas, y se describen a continuación.

Selección

El proceso de selección de personal, la gran mayoría de autores que hablan de esta disciplina, lo señalan como uno de los más importantes. Se afirma que de éste depende la eficiencia del personal, ya que un trabajador mal seleccionado puede provocar toda una serie de problemas a la empresa, sin embargo, se debe tener presente que, en este proceso, esa responsabilidad recae en quien contrata y no en el trabajador, pues indicaría que todas las actividades de que integran este proceso son erróneas. Así, la efectividad del proceso de selección se respalda en la información contenida en el análisis de puestos en el que se describen las tareas a realizar y las características y atributos personales que debe reunir la persona que realizará dichas tareas, pero también, el análisis de puestos debe contener los parámetros del desempeño que deberá lograr el trabajador contratado, pudiendo ser estos de carácter cualitativo o cuantitativo.

La selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir cuáles son los solicitantes que deben ser contratados. Una vez terminado el proceso de reclutamiento cuando el candidato envía o entrega su solicitud de empleo o *curriculum vitae*, da inicio el proceso de selección; la empresa inicia con

la revisión de la información contenida en alguno de estos documentos y en caso de considerarlo necesario, le solicitarán información personal detallada, datos de preparación académica, experiencia laboral, así como preferencias y gustos o pasatiempos personales. En caso de que esta información sea compatible con los requerimientos del puesto, se procede a la evaluación del candidato mediante diferentes tipos de pruebas que determinen su idoneidad al puesto. Esta parte del proceso para algunas organizaciones es costosa ya que se requiere de la elección, aplicación y calificación de las pruebas por profesionales competentes, quienes determinan si pasa el candidato a la siguiente fase del proceso que se trata de una o varias entrevistas con personal de la organización, facultado para obtener información relevante del interesado y validar si conviene que forme parte de la organización. De ser así, se le solicitarán los documentos personales al candidato que respalden la información proporcionada tanto escrita como hablada; posteriormente es importante que la organización certifique la autenticidad de la documentación personal entregada incluido el domicilio del solicitante mediante la visita de un trabajador social que, de igual manera, tales actividades generan un costo de transporte y en su caso alimentos del personal enviado.

En caso de aprobar todas las etapas anteriores la organización debe proceder a la solicitud o aplicación de examen médico, que, en caso de correr a cargo del patrón también representa un costo considerable dependiendo del tipo de examen o exámenes solicitados. Una vez teniendo el resultado de estos exámenes la organización procederá a realizar al menos otra entrevista, esta vez con el encargado del área que está requiriendo la ocupación de la vacante, con el

propósito de realizar una descripción lo más cercana posible a la realidad de las actividades a desempeñar, finalmente, en su caso, proceder con la contratación.

El contrato es el documento que formaliza la relación laboral y debe de contener ciertas cláusulas determinadas por la ley que permite conocer las condiciones laborales tanto al patrón como al empleado (Reynoso, 2011). Para efectos del presente trabajo, sólo nos situaremos en las dos primeras cláusulas que son sobre el objeto de contrato, que definen y precisan las funciones específicas que el trabajador va a realizar, siempre será algo importante para que ambas partes tengan la certeza sobre las labores encomendadas, y, las cláusulas sobre el tipo de contrato, que precisamente es aquella parte que se refiere al tipo de contrato que se está celebrando.

Es en este punto en el que se coincide con lo propuesto por Mountmollin y que está contenido en nuestra legislación laboral, esto es, en cuanto al tipo de contrato, el Artículo 39-B de la Ley Federal del Trabajo (LFT) establece que “se entiende por relación de trabajo para capacitación inicial, aquella por virtud de la cual un trabajador se obliga a prestar sus servicios subordinados, bajo la dirección y mando del patrón, con el fin de que adquiera los conocimientos o habilidades necesarios para la actividad para la que vaya a ser contratado...Durante ese tiempo el trabajador disfrutará del salario, la garantía de la seguridad social y de las prestaciones de la categoría o puesto que desempeñe. Al término de la capacitación inicial, de no acreditar competencia el trabajador, a juicio del patrón, tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Productividad, Capacitación y Adiestramiento en los términos de esta Ley, así como la naturaleza de la categoría

o puesto, se dará por terminada la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón (Diputados, 2017).

Las etapas descritas anteriormente del proceso de selección quedan desechadas ya que, tanto en la propuesta de Mountmollin como en la LFT, es clara la sugerencia que un trabajador debe ser contratado (por un periodo de prueba), después capacitado y luego se decidirá si ese trabajador formará de manera definitiva, parte del personal de la organización, así, ésta se ahorraría los costos previos a la contratación.

Así como sucede con el proceso de selección, el proceso de capacitación obedece a una serie de pasos que en determinado momento podrían entrar en conflicto con esta propuesta, como se describe a continuación.

Capacitación

El término *capacitación*, ya sea que se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse “a la generalidad de los esfuerzos iniciados por la organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros” (Sherman, 1999); o, como aquella actividad que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual (Werther, 2000), o bien, “un proceso sistemático de alterar el comportamiento de los empleados en una dirección tal que se consigan las metas de la organización” (Ivancevich, 2004). En estos conceptos se entiende que la capacitación está dirigida a los trabajadores de una organización o empresa, a diferencia del proceso de selección de personal que está dirigido a candidatos al puesto de trabajo.

Guzmán Valdivia (en Siliceo: 2003), distingue la capacitación *para hacer*, que se refiere al *desarrollo de las aptitudes y habilidades* para poder actuar sobre las cosas; la capacitación *para llegar a ser*, que se proyecta hacia el *desarrollo del hombre*, es decir, hacia el perfeccionamiento de la personalidad y, debe mencionarse una tercera, la capacitación *para hacer y llegar a ser*, simultáneamente se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa. Podríamos afirmar entonces que, en esta última clasificación, por así llamarla, se basa el artículo 39-B de la LFT, es decir, en una capacitación inicial en la que se le va a enseñar al nuevo trabajador a realizar sus tareas para considerar la posibilidad de contratarlo.

Si bien la capacitación de personal tiene la finalidad de obligar al patrón a proporcionar conocimientos y habilidades al trabajador para transformarlo en un elemento más que agrega valor al proceso productivo, en palabras de Arias, a partir de la década de 1970 la administración ha recibido una fuerte influencia de la economía y las matemáticas. Especialmente en economía se generalizó considerar los conocimientos y habilidades de las personas como un factor importante para el desarrollo económico. Se insistió como nunca, en la importancia de inversiones en educación. En otras palabras, la educación y las habilidades eran recursos importantes de un país para lograr el desarrollo (Arias, 2018, pág. 328). Posteriormente se agrega también como propósito de la capacitación el cambio de la actitud del individuo, esto es, se redefine como “el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo” (Rodríguez, 1997). Sin embargo, en la LFT es una actividad que no está considerada para todo el personal, ya que el artículo 153-B de la LFT establece que

la capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Por lo que existe una serie de imprecisiones entre lo que significa la capacitación para el legislador y para el teórico de la administración de personal.

Más recientemente, esta área funcional conocida como Recursos Humanos, en muchas organizaciones ha cambiado su nombre al de Capital Humano y con ello también la concepción de lo que la capacitación significa. El capital humano, según este autor, lo integran una serie de capitales que se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1. Elementos del capital humano

<ul style="list-style-type: none"> • Capital intelectual 	Incluye el enfoque humano, enfoque a clientes, enfoque de procesos, enfoque de renovación y desarrollo el enfoque financiero. Y para poder aumentar el capital intelectual es necesario invertir en <i>educación y capacitación</i> , ayudando a tener un mejor rendimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Capital social 	Hace referencia a la integración entre las personas como la capacidad del trabajo en equipo, pues en este punto lo importante es la confianza social (la institucionalización de las relaciones)
<ul style="list-style-type: none"> • Capital afectivo 	Aquí se incluye la motivación, los intereses vocacionales y los estilos de personalidad. Aquí nace el liderazgo, los valores y la fidelidad de los clientes a la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Capital salud 	Hace referencia al estado de desarrollo integral (físico, psicológico y social) de las personas.
<ul style="list-style-type: none"> • Capital psicológico 	Hace referencia a la autoestima, auto eficiencia, resiliencia, motivación, en pocas palabras, todas las facetas de la personalidad.

Fuente: Arias, Fernando (2018). Administración del Capital Humano, Trillas, México

Entonces el capital humano se entiende como todos aquellos factores que poseen los individuos, cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social con

el fin de incrementar la calidad de vida general (Arias, 2018, pág. 329). Pero, en el caso del trabajador mexicano promedio, en qué lugar posicionaríamos tan solo el capital intelectual, es decir, su educación y capacitación acumulada.

Alfonso Siliceo afirma que “desafortunadamente en México hemos abusado de la evaluación cuantitativa de la capacitación. Una gran cantidad de empresas ... no han querido ni sabido evaluar los resultados reales que dichos esfuerzos educativos han alcanzado en términos de: cambio real de conocimientos; nuevas actitudes del personal; niveles de apertura al aprendizaje; mejoramiento en los niveles de calidad de vida; incremento de la productividad; mayor integración a la empresa u organización” (Siliceo, 2006). Situación que se ve reflejada en los resultados de la Gráfica 1 obtenidos de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2018 que realiza el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021), en donde la capacitación se reduce a una serie de cifras sin que en realidad se refleje en los resultados de las empresas.

Gráfica 1. Razón por la que las empresas no imparten capacitación

Distribución del número de empresas que no impartieron capacitación según causa para no impartirla, 2017



ENAPROCE Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

La opción Otras incluye: No encontró capacitador adecuado, Interrumpe la producción, Se impartió previamente, Mayores exigencias salariales, Renuncia del personal, No hay beneficios palpables y Se solicitó a instituciones públicas, pero no se otorgó

Fuente: ENAPROCE 2018; INEGI, México.

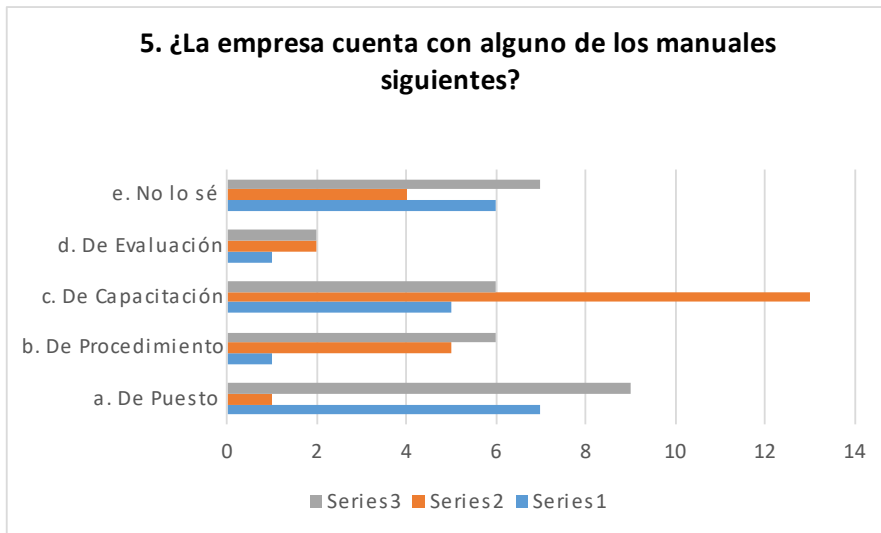
Se observa que, de acuerdo con 72 por ciento de los empresarios encuestados, la capacitación no es necesaria porque los conocimientos y habilidades con que cuentan sus trabajadores son los adecuados y poco más del 13 por ciento de los trabajadores ya están capacitados.

También es innegable que muchas empresas ven a la capacitación como un gasto y no como un beneficio con el que los trabajadores mejoran sus habilidades, y en el caso de los trabajadores contratados por capacitación inicial lo verán como una nueva oportunidad de adquirir conocimientos para el trabajo ya que les ofrecen adquirir conocimientos para desempeñar bien sus labores.

Resultados de la encuesta

Ahora bien, de acuerdo marco teórico conceptual revisado, resulta conveniente conocer la forma en que se emplean y aplican en las organizaciones mexicanas, los procesos mencionados. Como se comentó al inicio del presente trabajo, las actividades de la Administración de personal se desarrollan a partir de la actividad de investigación total conocida como análisis de puestos, la información obtenida en este estudio se emplea para elaborar diversos manuales como el manual de organización, el manual de puesto, y los manuales de procedimientos de cada puesto, incluidos desde luego, los manuales de capacitación. Por lo tanto, para determinar si las organizaciones realizan adecuadamente los procesos en cuestión, es importante saber con qué manuales cuentan. En la Gráfica 2 se observan las respuestas de las entrevistas por trimestre. El número al interior de la gráfica corresponde a la pregunta del cuestionario de Selección.

Gráfica 2. Manuales con los que cuentan las empresas

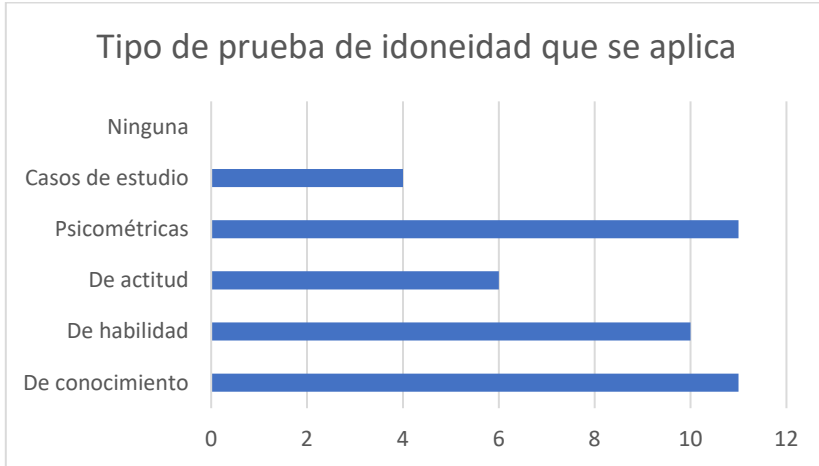


Fuente: Elaboración propia

Se observa que hay una mayor proporción en cuanto a los manuales de capacitación y de puesto, aunque también hay un desconocimiento por parte de los entrevistados de la existencia de manuales en la organización, con lo que se puede inferir que en algunas empresas esa información no se tiene al alcance de todos.

En lo que respecta propiamente al proceso de selección de personal, uno de los supuestos que establece la administración de personal es que la selección se debe realizar en función de los requisitos establecidos en la especificación del puesto, algunos les llaman competencias laborales que no es otra cosa que los conocimientos, habilidades y actitudes que debe reunir el candidato al puesto, en otras palabras, los atributos personales, los cuales, se pretenden identificar a través de distintos tipo de pruebas de idoneidad. En la gráfica 3 se muestran los tipos de pruebas que, de acuerdo con las respuestas de los entrevistados, son las que se les aplicaron en sus respectivas empresas para evaluar si contaban o no con los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto.

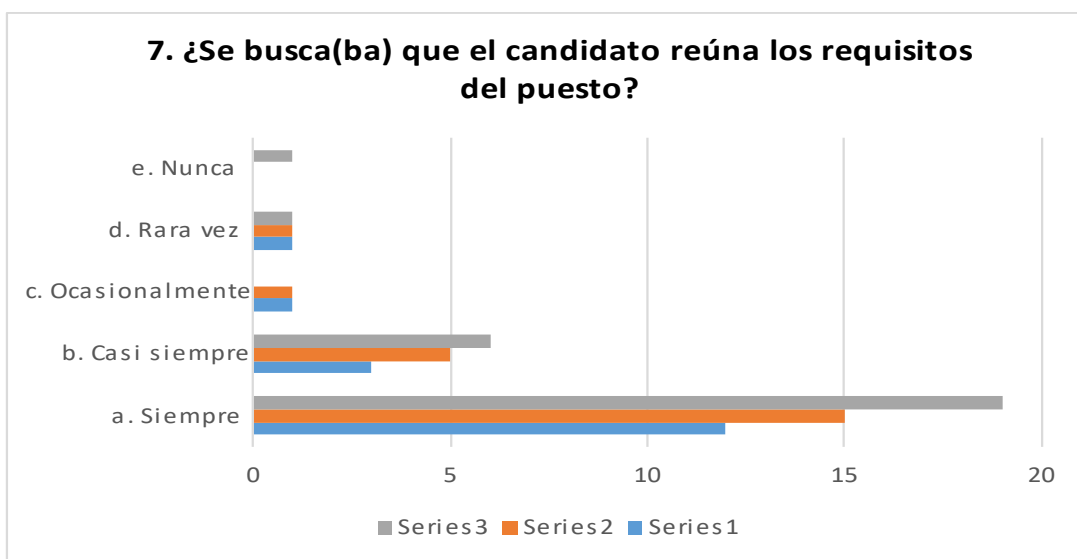
Gráfica 3. Aplicación de pruebas de idoneidad



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la gráfica 4 muestra las respuestas que indican si se busca que el candidato reúna los requisitos del puesto, de lo contrario, no tendría ningún sentido aplicar tantas pruebas a un candidato, lo que genera costos y tiempo de espera para los resultados (el número dentro del recuadro se refiere al número de la pregunta del cuestionario aplicado).

Gráfica 4. El candidato reúne los requisitos al puesto



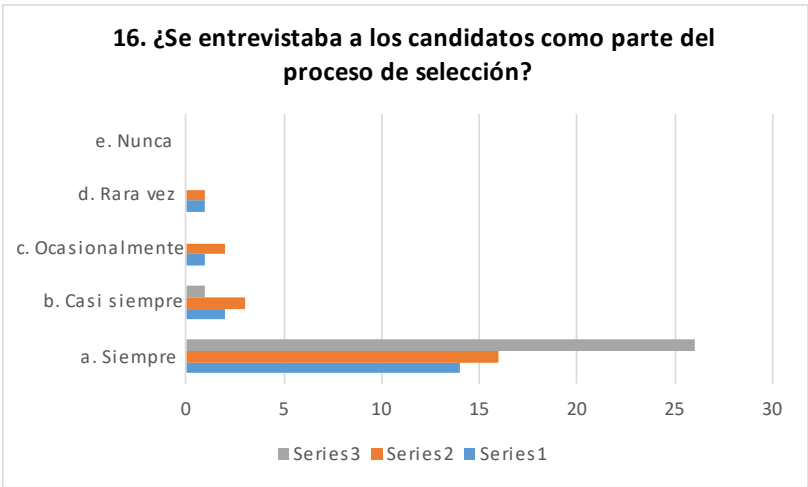
Fuente: Elaboración propia

Lo que indican los resultados, es que siempre y casi siempre el candidato pasa por las evaluaciones acostumbradas en que se verifican los requisitos del puesto, ya sea la revisión de la solicitud, las pruebas de idoneidad, las entrevistas e incluso la comprobación de la información proporcionada por el candidato. Etapas que generan un gasto considerable para la organización.

De acuerdo con lo planteado por diversos estudiosos de la Administración de personal, en el proceso tradicional de la selección de personal se deben aplicar pruebas de idoneidad a los candidatos para verificar que en realidad cumplen con los requisitos del puesto, esto es simplemente una evaluación curricular en la que se corrobora la información proporcionada en el Curriculum Vitae o en la solicitud de empleo, por lo tanto, aplican las pruebas antes de que el candidato forme parte de la empresa.

Algo similar sucede con la entrevista realizada como parte del proceso de selección, a diferencia de la propuesta del autor De Mountmollin en la que sugiere que, una vez puesto a prueba el trabajador, no hacen falta más que diez minutos para hablar frente a frente con él y hacerle ver sus aciertos y errores. La gráfica 5 muestra las respuestas sobre la realización de entrevistas

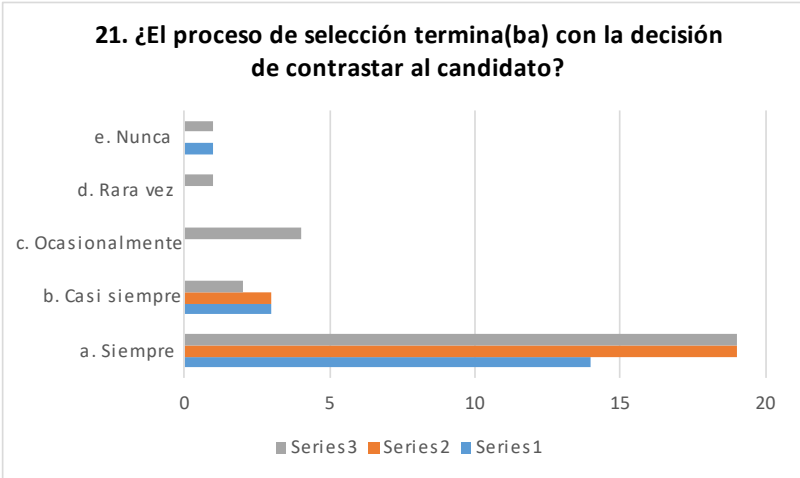
Gráfica 5. Realización de entrevistas



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la última etapa del proceso de selección es la decisión de contratar al candidato una vez que ha aprobado todas las evaluaciones y podemos observar en la gráfica 6 que las empresas reconocen, de acuerdo con los entrevistados, que el proceso de selección finaliza con la contratación del trabajador.

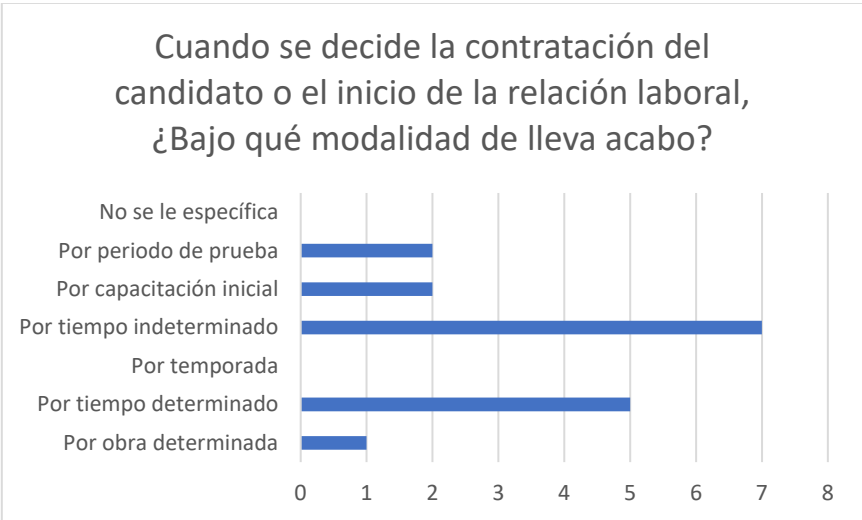
Gráfica 6. Contratación del trabajador como fase final del proceso de selección.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 7 podemos observar el tipo de contrato con el que los entrevistados inician su relación laboral, en donde predomina el tiempo indeterminado.

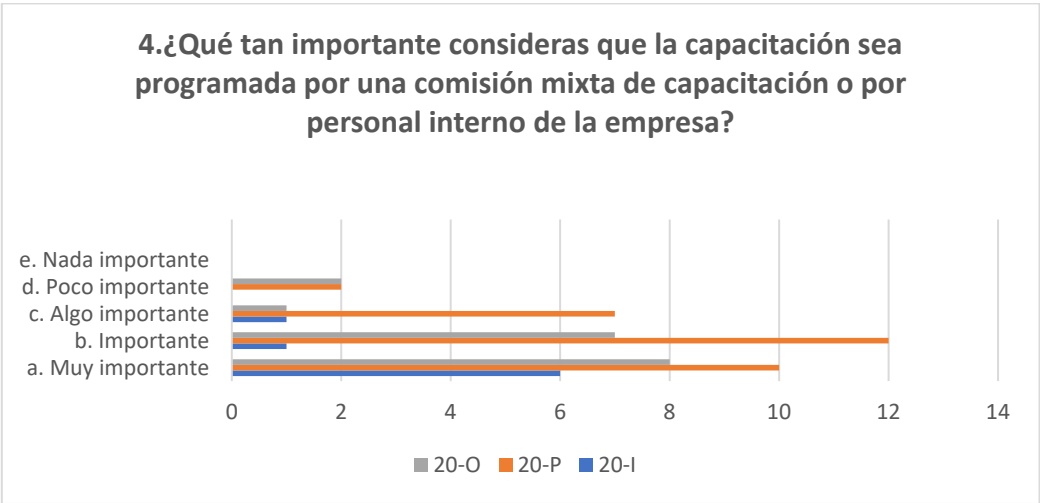
Gráfica 7. Tipo de contratación



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a capacitación se refiere, el artículo 153-E establece que “las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación Adiestramiento y Productividad integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones y serán encargadas de, entre otras cosas, vigilar, instrumentar, operar y mejorar los sistemas y los programas de capacitación y adiestramiento” (Diputados, 2017). La encuesta se aplicó a trabajadores de empresas medianas y grandes del sector público y privado, por lo que, de acuerdo con las respuestas mostradas en la gráfica 8, se presume que la capacitación a la que hacen referencia los entrevistados, fue realizada por este tipo de Comisiones.

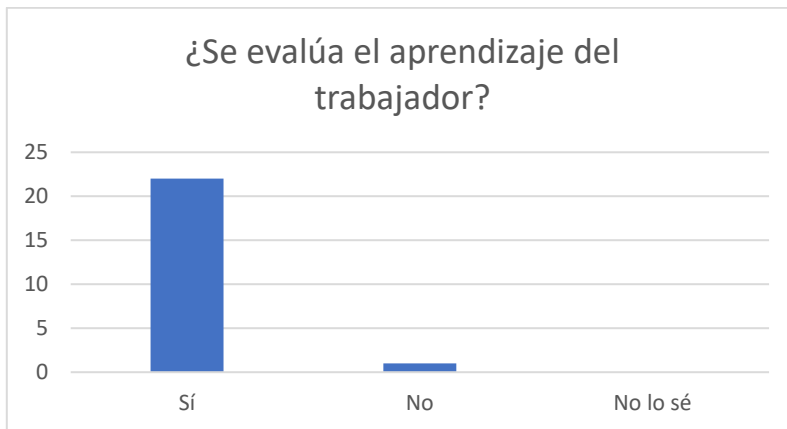
Gráfica 8. Capacitación programada por la Comisión Mixta de Capacitación



Fuente: elaboración propia

Para el caso de empresas que reciben capacitación por parte de personal externo a éstas recordemos que el artículo 153-A en su párrafo tercero establece que “las instituciones, escuelas u organismos que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social” (Diputados, 2017). El problema es que muchos de estos programas de capacitación que son impartidos por personal externo a la organización no son evaluados, por lo que se preguntó si en los programas de capacitación se evaluó el aprendizaje (ver gráfica 9).

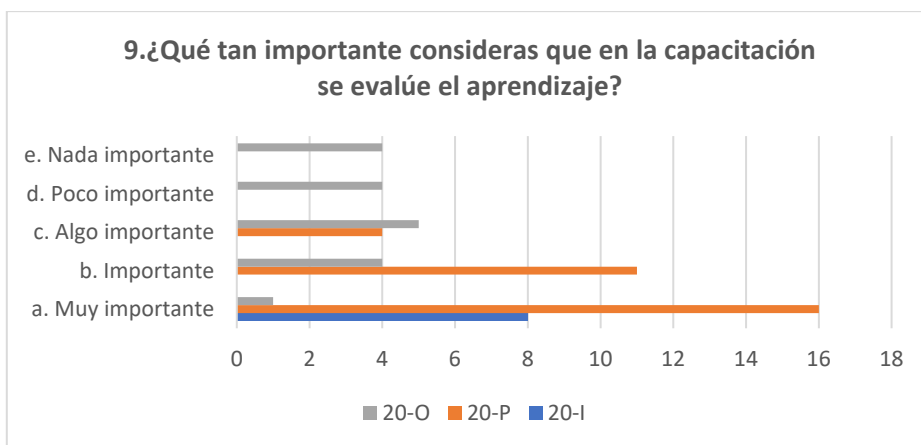
Gráfica 9. Evaluación del aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

De Mountmollin hace referencia a esto afirmando que “los esfuerzos de los estudiantes tienden hacia una sola meta: no aprender, comprender y perfeccionarse, sino ser admitido en los concursos. La deformación se adquiere para el resto de la vida profesional, y esto explica quizá que espontáneamente tanto los instructores como sus clientes confundan enseñanza con entrenamiento, se fijen como objetivo el éxito de un examen de fin de curso del que ellos mismo definieron las modalidades en función del programa” (De Mountmollin, 1980). En el caso de las personas entrevistadas consideran que es importante y muy importante que sea evaluado el aprendizaje cuando reciben capacitación, (ver Gráfica 10).

Gráfica 10. Importancia de evaluar el aprendizaje después de la capacitación



Fuente: Elaboración propia

En un programa de capacitación es importante considerar las diversas alternativas que se tienen como técnicas de aprendizaje, que, de acuerdo con Werther y Davis (ver cuadro 2), entre más principios de aprendizaje se cumplan, mayor será el aprendizaje adquirido, ello dependerá desde luego, de la técnica empleada, según los autores, las técnicas que se emplean dentro del lugar del trabajo son más efectivas.

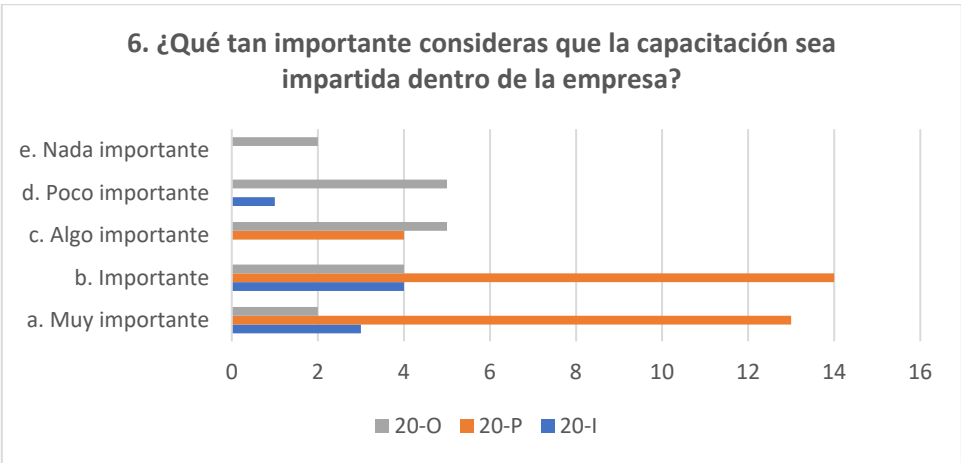
Cuadro 2. Técnicas de capacitación vs. Principios de aprendizaje

	Participación	Repetición	Relevancia	Transferencia	Retroaliment.
TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO					
Instruc. Directa	Sí	Sí	Sí	Sí	Ocasional
Rotac. Puestos	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	No
Rel. Exp-Apren	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	Ocasional
TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL LUGAR DE TRABAJO					
Conferencias	No	No	No	Ocasional	No
Videos o pelis	No	No	No	Sí	No
Simulación	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional
Actuación	Sí	Ocasional	Ocasional	No	Ocasional
Estudio casos	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas	Sí	Sí	Ocasional	Ocasional	No
Enseñanza programada	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Laboratorios	Sí	Sí	Ocasional	No	

Fuente: Werther y Davis (2000). Administración de recursos humanos y personal, McGraw-Hill, Mexico.

Dicha argumentación obedece a que las técnicas de capacitación en el sitio de trabajo, conocida, una de ellas como “experto aprendiz”, una persona que domina la técnica le enseña a otra que la desconoce; otra técnica que es la “instrucción directa en el puesto”, consiste en enseñar en el sitio de trabajo con los implementos, maquinaria o equipo que se utilizan en la práctica real; y, finalmente, la rotación de puestos en la que no se pueden apartar del lugar de trabajo y están enseñando y aprendiendo en el lugar donde se realizan las tareas. Dado lo anterior, se preguntó sobre la percepción acerca de la capacitación dentro de la empresa (ver gráfica 11).

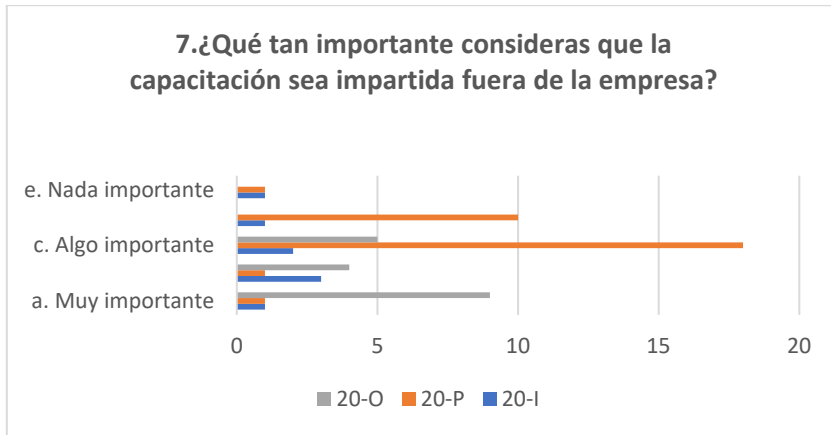
Gráfica 11. Capacitación dentro de la empresa



Fuente: elaboración propia

Esto es consistente con las respuestas de los entrevistados en cuanto a la capacitación impartida fuera de las instalaciones de la empresa, que, dependiendo de ciertos factores, podría impactar de manera negativa en los resultados u objetivos esperados, razón por la cual no la consideran importante como lo reflejan las respuestas en la Gráfica 12.

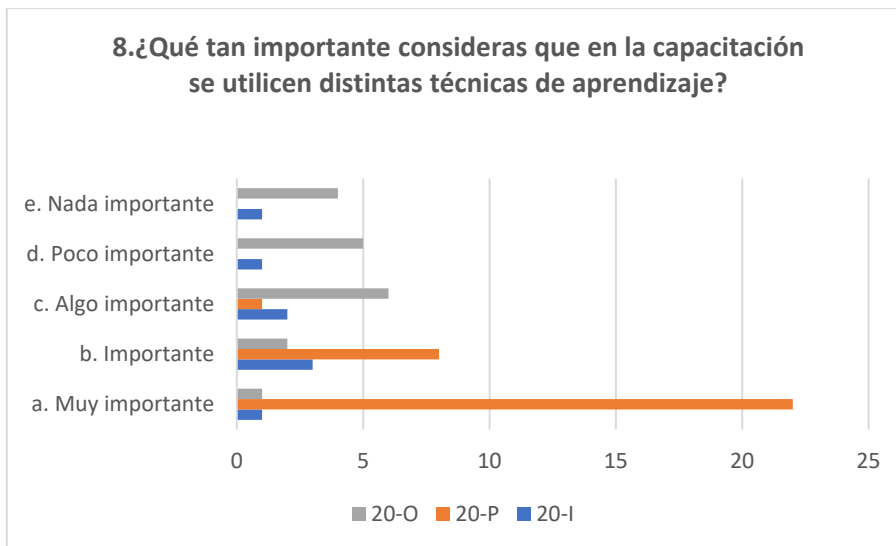
Gráfica 12. Capacitación impartida fuera de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, considerando la información del cuadro 2, en cuanto a las técnicas de aprendizaje, los encuestados consideran muy importante el uso de diversas técnicas de capacitación durante sus cursos o programas como se muestra en la gráfica 13.

Gráfica 13. Utilización de distintas técnicas de aprendizaje en la capacitación



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones.

El objetivo planteado al inicio de este trabajo fue conocer, en primer lugar, el orden en el que se llevan los procesos de selección y capacitación atendiendo a la propuesta de Maurice De Mountmollin quien afirma que al invertir el orden de estos dos procesos, la organización reduciría en un 90 por ciento las operaciones llevadas a cabo en el proceso de selección, por otra parte, el Artículo 35 de la Ley Federal del Trabajo propone como alternativa de contratación, la modalidad de capacitación inicial, esto es, una vez que se evalúa el desempeño del trabajador, decidir su contratación.

Como se puede observar en las respuestas proporcionadas por los entrevistados, en cuanto al proceso de selección, se mantiene el seguimiento de los pasos propuestos por diversos autores que integran gran parte de la bibliografía de la Administración de recursos humanos. Esto es, la contratación, vista en retrospectiva, obedece a la decisión tomada a partir de las diversas entrevistas y evaluaciones de las pruebas de idoneidad, así como de la información proporcionada por el candidato, lo cual genera gastos para la organización en cada una de estas etapas, así como un tiempo de espera entre los resultados esperados.

Por otra parte, la capacitación, de acuerdo con las respuestas de los entrevistados, obedece a una programación, en ocasiones realizada por una Comisión Mixta de Capacitación, que se imparte tanto dentro y fuera del lugar del trabajo empleando diversas técnicas de aprendizaje, es decir, en cuanto a este último punto, generalmente se traslada el sistema de educación escolarizada al lugar de trabajo, dejando de lado la enseñanza directa en el sitio o puesto de trabajo.

También se planteó en el presente trabajo conocer si los procesos de selección y capacitación realmente se enfocan a evaluar, por un lado, los conocimientos que tiene el individuo antes de ingresar a la organización y, por otro lado, el aprendizaje que ha adquirido después de su proceso de enseñanza aprendizaje. En este caso no podemos determinar la eficiencia de los instrumentos empleados dada la gran diversidad de puestos y naturaleza de los mismos, sin embargo, podemos enfatizar que ninguna prueba será lo suficientemente objetiva para medir los conocimientos

con que llega el individuo a la empresa y, en cuanto a la evaluación del aprendizaje, en la capacitación no se precisa del todo, ya que la evaluación se realiza sobre el contenido de los programas no sobre los resultados en el desempeño.

Es importante que las organizaciones consideren la alternativa propuesta tanto por De Mountmollin, como en nuestra legislación ya que es más efectivo que el trabajador sea contratado una vez que ha demostrado su eficiencia en el lugar de trabajo.

Es importante reflexionar en el hecho de que en un país como México, en el que la necesidad de empleo es mucha y sobra la oferta de mano de obra, la situación es aprovechada por empresarios que detrás de la contratación por capacitación inicial, sobre todo en trabajos de bajo perfil (aquellos que se requieren competencias mínimas o básicas) disponen de una larga fila de desempleados que pueden estar utilizando a un bajo costo y reemplazando en cualquier momento.

Pero, suponiendo sin conceder, que el empresario utilice esta modalidad de contratación por capacitación inicial y que actúe dentro de un marco ético y socialmente responsable, respetando las obligaciones que le señala la ley con respecto a las relaciones laborales, se evitaría una serie de costos que genera cada una de las fases del proceso de selección. Esto es de suma importancia para la disciplina de Administración en la que se pretende obtener el máximo beneficio de los recursos empleados. Y, si se analiza con detenimiento esta actividad de contratar al trabajador y someterlo a una prueba de la que está enterado que la contratación dependerá de su desempeño observado, seguramente el compromiso e interés por hacer bien las tareas, se mantendrá presente, al menos el tiempo que dure la prueba.

Referencias

- Ackoff, R. (2000). *recreación de las corporaciones*. México: Oxford
- Arias, F. (2018). *Administración de capital humano para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Bateman, T. y. (2001). *Administración. Una ventaja competitiva*. México: McGraw Hill.
- Clegg, S. e. (2008). *Managing and organizations and introduction ti theory and practice*. London: SAGE.
- De Mountmollin, M. (1980). *Los psicofarsantes*. México: Siglo XXI.
- Diputados, C. d. (2017). *Ley Federal del Trabajo*. México: Gallardo ediciones.
- Drucker, P. (1985). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*. . New York: Perrenial Library.
- Freedman, D. (2011). *Equivocados*. Barcelona: Empresa Activa.
- INEGI. (20 de Agosto de 2021). *ENAPROCE 2018*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/enaproce2018pres.pdf>
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Llanos, J. (2005). *Integración de recursos huamnos*. México: Trillas.
- Meredith, J. (2002). *Administración de operaciones*. México: Limusa Wiley.
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (13 de Junio de 2018). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>
- Ramírez y Rodríguez. (2000). *Administración de la Capacitación*. México: McGraw-Hill.
- Reynoso, C. (2011). *Los contratos de trabajo*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.
- Rodríguez, M. y. (1997). *Administración de la capacitación*. México: McGraw Hill.
- Sherman, A. e. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thompson.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Slack, N. (2000). *Administración de oeraciones*. México: CECSA.
- Sumanth, D. (1990). *Ingeniería y administración de la productividad*. México: McGraw Hill.
- Taylor, F. (1983). *Principios de la Administración científica*. México: Herrero hermanos.
- Werther, W. y. (2000). *Administración de recursos humanos y personal*. México: McGraw Hill.