



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA  
CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL EN LAS PyMES: UNA PROPUESTA DE  
IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA.**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**MARTHA RIVERA IBARRA**

**Ensenada, B. C.**

**Diciembre del 2015.**

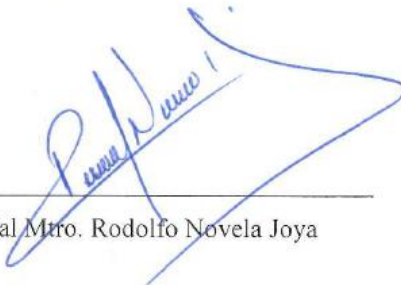
CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis: 

Dr. Ariel Moctezuma Hernández

Aprobado por los integrantes del Sínodo:

1.-   
Sinodal Dra. Blanca Rosa García Rivera

2.-   
Sinodal Mtro. Rodolfo Novela Joya

A mis padres por enseñarme a ser perseverante y alcanzar mis sueños y metas, por estar siempre incondicionalmente a mi lado y por su amor.

A Esteban por ser mi compañero de vida, amigo, confidente y tener fe en mí, gracias por todo tu apoyo a lo largo de estos 2 años, este trabajo lo comparto contigo. Te amo y agradezco a Dios que te puso en mi camino.

A Saúl mi pequeño hombrecito gracias por tu comprensión, tu apoyo y amor incondicional, espero ser un buen ejemplo para ti de perseverancia y de ser humano. Te amo con todo mi ser, gracias por todo lo que me das y me enseñas día con día.

A todos mis amigos y familia que me apoyaron y creyeron en mí, no tengo más que decir que gracias por estar.

Sinceramente

Martha Rivera Ibarra

## Agradecimientos.

A mi director el Dr. Ariel Moctezuma Hernández por ayudarme y darme dirección para el desarrollo y término de este trabajo.

A CONACYT por el apoyo brindado a lo largo de la maestría.

A mis sinodales la Dra. Blanca Rosa García Rivera y el Mtro. Rodolfo Novela Joya por sus valiosas observaciones que ayudaron a enriquecer más mi trabajo, muchas gracias por todas sus atenciones.

## **Resumen**

Las empresas están compuestas por personas y son estas las que logran la visión, misión y los objetivos de las empresas, por lo que resulta importante un buen desempeño en el área de Recursos Humanos. Los Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas son parte esencial en el desarrollo y supervivencia de las mismas. Para que esto sea posible, se tiene entonces que analizar cuidadosamente aspectos tales como, el reclutamiento y selección de personal, una adecuada inducción, capacitación de personal, etc. El área de recursos humanos de una empresa es muy amplia por lo que la presente investigación se centrará solamente en el proceso de reclutamiento y selección en las PyMES del sector restaurantero, ya que al contar con personal adecuado se logran entre otras cosas los objetivos de la empresa, un mejor entorno laboral, sentimiento de pertenencia e inclusión y se evitan problemas tales como, ambiente laboral inadecuado, desperdicios de insumos, bajo rendimiento, etc. Por lo que contar con un proceso de reclutamiento y selección bien estructurado es parte esencial en el desarrollo de una organización. El objetivo de esta investigación es identificar la forma en que las pequeñas y medianas empresas en Ensenada, B.C. agremiadas a CANIRAC desarrollan el proceso de reclutamiento y selección de personal, para incidir en la toma de consciencia por parte de los representantes de las PyMES, respecto a la importancia de reclutar y seleccionar adecuadamente a su personal e implementar una propuesta de mejora.

**Palabras claves:** PyMES, reclutamiento, selección, técnicas.

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo 1. Marco teórico</b>	4
1.1 Marco contextual de las Pymes.	4
1.2 Teoría administrativa.	14
1.3 Los recursos humanos en las PyMES.	16
1.3.1 Estudios realizados sobre recursos humanos en las PyMES.	17
1.3.2 Reclutamiento conceptos, fuentes y medios.	22
1.3.3 Selección de personal conceptos, técnicas y técnicas modernas de selección.	27
1.3.4 Selección de personal por competencias.	31
1.3.5 Modelo de reclutamiento y selección por competencias.	33
1.3.6 Modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES innovadoras.	33
1.3.7 Estudios sobre reclutamiento y selección en las PyMES.	36
<b>Capítulo 2. Método</b>	43
2.1 Enfoque de investigación.	43
2.2 Objetivos y preguntas de investigación	44
2.3 Hipótesis.	45
2.4 Variables	47
2.5 Modelo de variables	49
2.6 Diseño de la investigación	57
2.7 Validación del instrumento.	57
2.8 Prueba piloto.	58
<b>Capítulo 3. Descripción e interpretación de los resultados</b>	61
3.1 Descripción de los resultados.	61
3.1.1 Análisis descriptivo de las variables.	64
3.1.1.1 Proceso de reclutamiento y selección.	64
3.1.1.2 Especificaciones del puesto	72
3.1.1.3 Fuentes y medios de reclutamiento.	78
3.1.1.4 Técnicas de selección de personal.	86

3.1.1.5 Técnicas modernas de selección de personal.	90
3.2 Interpretación y análisis de resultados.	92
<b>Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones.</b>	97
<b>Anexos</b>	100
Anexo 1. Decreto 30 de Junio 2009, clasificación de las PyMES en México.	101
Anexo 2. Decreto INADEM Enero 2013.	103
Anexo 3. Cuestionario	107
Anexo 4. Manual de reclutamiento y selección.	114
Referencias	125

## Índice de tablas

Tabla 1.1. Clasificación de la industria según su tamaño.	11
Tabla 1.2 Clasificación de las PyMES en México.	12
Tabla 1.3 Modelos de selección de personal.	35
Tabla 1.4 Estudios sobre reclutamiento y selección de personal.	39
Tabla 2.1. Porcentaje de validez de contenido por ítem.	58
Tabla 2.2. Número de ítems por variables y dimensiones.	59
Tabla 2.3 Calificación de las opciones de respuesta de los ítems.	60

## Índice de gráficas.

Gráfica 2.1 Diagrama de congruencia	46
Gráfica 2.2 Diagrama sagital	47
Gráfica 3.1. Puesto que ocupa en la empresa	62
Gráfica 3.2 Grado académico.	62
Gráfica 3.3 Título de estudios.	62
Gráfica 3.4 Años de experiencia en la industria restaurantera.	64
Gráfica 3.5 Importancia del proceso de reclutamiento y selección para la empresa	65
Gráfica 3.6 Reclutamiento y selección afín con las necesidades de personal.	66
Gráfica 3.7 Reclutamiento y selección cumple con los objetivos de la empresa	66
Gráfica 3.8 Se aplican evaluaciones de desempeño al personal.	67
Gráfica 3.9 Conocimiento del índice de rotación de personal en la empresa.	68
Gráfica 3.10 Índice de rotación bajo por eficiente proceso de reclutamiento y selección.	69
Gráfica 3.11 Índice de rotación alto por ineficiente proceso de reclutamiento y selección.	70
Gráfica 3.12 Importancia de contar con una persona responsable y capacitada en reclutamiento y selección.	70
Gráfica 3.13 Presupuesto específico para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección.	71
Gráfica 3.14 Es primordial la definición de las especificaciones del puesto.	72
Gráfica 3.15 En la empresa se desarrollan perfiles de puesto.	73
Gráfica 3.16 Se describe cada puesto específico en la empresa.	73
Gráfica 3.17 Al elegir a un candidato se considera importante la formación académica.	74
Gráfica 3.18 La experiencia en puestos similares es importante.	75
Gráfica 3.19 El nivel de inteligencia del candidato es importante para la empresa.	75
Gráfica 3.20 Es la personalidad del candidato un factor a considerar para su selección.	76
Gráfica 3.21 La edad es un requisito primordial al elegir al personal.	77
Gráfica 3.22 El sexo del candidato es relevante para su contratación.	77

Gráfica 3.23 La fuente de reclutamiento más utilizada es la interna.	79
Gráfica 3.24 La fuente de reclutamiento más utilizada es la externa.	79
Gráfica 3.25 La promoción de personal (ascenso) es considerada como primordial en la empresa.	80
Gráfica 3.26 Se prefieren las recomendaciones de los empleados como fuente interna de reclutamiento de personal.	81
Gráfica 3.27 Se utilizan las agencias de empleos como fuente externa de reclutamiento.	81
Gráfica 3.28 Se utilizan las bolsas de trabajo de las universidades como fuente externa de reclutamiento.	82
Gráfica 3.29 Se prefieren las recomendaciones por personas ajenas a la empresa.	83
Gráfica 3.30 Se considera como fuente externa las empresas competencia.	83
Gráfica 3.31 Se utilizan los pizarrones, periódicos murales como medio interno de reclutamiento.	84
Gráfica 3.32 El medio de reclutamiento utilizado por la empresa es el periódico.	85
Gráfica 3.33 La radio es el medio más eficaz para el reclutamiento en la empresa.	85
Gráfica 3.34 El internet es el medio de reclutamiento principal en la empresa.	86
Gráfica 3.35 La entrevista es la técnica más aplicada en la empresa.	87
Gráfica 3.36 Se aplican test psicométricos como técnica de selección.	88
Gráfica 3.37 Se aplica test de personalidad en la empresa para seleccionar al personal.	88
Gráfica 3.38 Se aplican pruebas de conocimientos (inteligencia).	89
Gráfica 3.39 Se requiere de un examen médico como parte de la selección de personal en la empresa.	89
Gráfica 3.40 Se aplican técnicas modernas de selección como test psicométrico (online).	90
Gráfica 3.41 Se utilizan las entrevistas por videoconferencia como técnica moderna de selección.	91
Gráfica 3.42 Las simulaciones por realidad virtual son utilizadas en la empresa como técnica moderna de selección.	91

## **Introducción**

En la economía global actual se ha identificado que las pequeñas y medianas empresas (PyMES) han tomado fuerza e importancia en el crecimiento económico, por ser una gran fuente de generación de empleos, por lo que el estudio de las pequeñas y medianas empresas a nivel internacional ha tomado gran impulso e interés.

En este mundo cambiante, innovador y creciente en tecnología es importante que las PyMES sean adaptables a los cambios, innovadoras y flexibles, para lograrlo es necesario tener en cuenta la importancia de los recursos humanos especialmente en el proceso de reclutamiento y selección, para lograr tener al personal idóneo y poder adaptarse a los cambios y ser más competitivos.

A lo largo del tiempo se ha estudiado la situación de las PyMES en la economía global y se ha identificado que los recursos humanos son parte esencial en el desarrollo y supervivencia de las mismas. Las empresas están compuestas por personas y son las personas las que logran el éxito o fracaso de las empresas, por lo que resulta necesario identificar la forma en la que las empresas atraen a su personal, para lo cual es importante enfocarnos en el proceso de reclutamiento y selección ya que es por medio de este que filtramos a las personas que resultan con el potencial necesario para desarrollarse en las empresas de forma correcta y efectiva y eliminamos a las personas que puedan afectar el óptimo desempeño de la empresa.

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.” “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal” (Chiavenato, 2011, pp. 128, 144).

En esta perspectiva, la importancia que adquiere la forma en que se recluta y elige al personal es innegable. Personas con poca capacitación causaran grandes pérdidas a las organizaciones, por la pérdida de tiempo y errores en los diferentes procedimientos. De igual manera, personas con una personalidad o carácter no adecuado provocaran conflictos, perturbando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual indiscutiblemente se verá reflejado en el desempeño laboral y en el de la organización. De allí, entonces la inquietud de realizar un estudio sobre las prácticas del proceso de reclutamiento y selección que las PyMES agremiadas a CANIRAC de Ensenada, B. C. implementan para identificar si logran tener el personal correcto para el puesto correcto y así poder desarrollarse, adaptarse a los cambios actuales y logra su supervivencia.

Para lo cual la investigación fue dirigida a responder ¿Cuáles son los medios y métodos del proceso de reclutamiento y selección más utilizados en las PyMES de Ensenada, B.C.? Teniendo como objetivo general el identificar cuáles son los medios y métodos de reclutamiento y selección de personal más implementados por las PyMES en el sector de servicio de alimentos en Ensenada, B.C., agremiadas a CANIRAC, además de identificar las características y especificaciones del puesto más importantes que se prefieren el elegir al personal, así como conocer las técnicas modernas de reclutamiento y selección de personal que implementan para determinar si estas prácticas utilizadas por las empresas estudiadas tienen los resultados esperados y de ser necesario proponer una guía de implementación y manejo del proceso de reclutamiento y selección enfocado a las PyMES.

La conveniencia de realizar esta investigación en la actualidad se da por la necesidad de visualizar el panorama general de los restaurantes agremiados a CANIRAC respecto al uso del proceso de reclutamiento y selección, y la forma en que les resulta provechoso para ser frente a la situación económica actual del sector en Ensenada, B. C.

Ya que de acuerdo a los datos reportados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (en adelante INEGI), de todas las actividades de servicios, la industria restaurantera ocupa el segundo lugar en la generación de empleo, sólo detrás del sector de apoyo a los negocios y manejo de desechos, que reportó 55 128 personas más (INEGI, 2009).

Esto es que el total de empleos reportados por la industria restaurantera es equivalente al conjunto de personas ocupadas en los sectores de pesca; minería; electricidad, agua, distribución de gas por ductos al consumidor final y construcción (INEGI, 2009).

Es por esto que la relevancia social de la investigación se centró en las PyMES agremiadas a CANIRAC, para que con la información recolectada en la presente investigación se logre una optimización del proceso de reclutamiento y selección, y desarrollar un manual de reclutamiento y selección enfocado en las necesidades de la industria restaurantera de la ciudad de Ensenada, B. C. con el cual se logre proporcionar el conocimiento básico y esencial para lograr atraer al personal idóneo y desarrollar PyMES competitivas.

La metodología que se aplicó en este trabajo terminal de investigación es de tipo descriptiva con enfoque mixto cuantitativo-cualitativo, con el diseño no experimental transversal, ya que para la recopilación de los datos se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas.

Este trabajo de investigación se realizó en la ciudad de Ensenada, Baja California, tomando como objeto de estudio las PyMES y para delimitar la investigación se consideraron las integrantes de CANIRAC Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados ubicadas en la zona centro de la ciudad de Ensenada, B. C. El período establecido fue de Enero de 2014 a Diciembre de 2015, período durante el cual se desarrolló este trabajo.

## Capítulo 1. Marco teórico

### 1.1. Marco contextual de las PyMES.

Las PyMES son parte fundamental de la estructura económica mundial actual, por lo que se clasifican y caracterizan de acuerdo a varios factores, tales como tamaño, producción, ingresos, etc. Sin embargo su importancia no es producto de su nacimiento, ya que a través de la literatura actual descubrimos que hace apenas unas décadas se les considera como parte esencial de la cadena productiva y económica mundial. Según lo explican Obeso y Suárez (2004):

A partir de las últimas dos décadas del siglo pasado, la pequeña empresa (PE) empezó a dar signos de preponderancia y de persistencia en casi todos los países. Transformaciones materiales y discursivas hicieron que la percepción que se tenía sobre ella empezara a modificarse y, en la actualidad, ya es ampliamente aceptada la idea de que, junto con el empresariado, la PE desempeña un papel estratégico en el dinamismo de la economía. Todavía al inicio de los sesenta era considerada anacronismo, pero ahora, ciertas cualidades suyas la colocan incluso por encima de la gran empresa, principalmente su competitividad y capacidad de innovar, además de la flexibilidad, superior al de grandes empresas, que es considerado un atributo importante para los nuevos tiempos (Obeso & Suárez, 2004).

Obeso y Suárez (Lazonick 1992) menciona que a fines del siglo XIX la coordinación económica a cargo del mercado era suficiente para regular la competencia internacional; la forma organización preponderante en esa época era la empresa familiar (*proprietary firm*), generalmente de pequeñas dimensiones. Eran dirigidas por sus respectivos propietarios, asistidos por un grupo de parientes cercanos que trabajaban para su propio beneficio. Ésa fue la época del capitalismo propietario (Obeso & Suárez, 2004).

Bajo ese régimen, la Gran Bretaña logró ser reconocida como el taller del mundo y su economía registró los mayores índices de productividad a nivel internacional. Ya en el siglo XX, si bien este país permaneció como una economía industrial desarrollada, poco a poco le fue cediendo el liderazgo a Estados Unidos. Este cambio fue resultado de la transformación institucional del capitalismo, es decir del surgimiento y la expansión de la

empresa profesional (*managerial Enterprise*), que operaba un número determinado de plantas y oficinas dispersas geográficamente (Obeso & Suárez, 2004)

Obeso y Suárez (Mickleitwaith y Wooldridge 2003) hacen referencia que al inicio del siglo pasado, la empresa integrada dominaba las actividades económicas vitales de los Estados Unidos, mediante una combinación de innovación y una fuerte presencia en los mercados. Como modelo exitoso de esta fórmula se puede citar el caso de la Ford Motor Co., que era dueña de hasta la tierra donde pasaban las ovejas con cuya lana se hacía la tapicería de los coches (Obeso & Suárez, 2004).

Para mediados del siglo XX la economía japonesa surge como producto de la organización industrial formada de empresas pequeñas y familiares, tal y como lo mencionan Obeso y Suárez (2004):

El antecedente de la pequeña empresa japonesa se remonta a 1870, cuando Japón empezó a adoptar un concepto de empresa que combinaba la profesionalización más moderna con un nacionalismo acentuado y a veces atávico. Mitsubishi fue el modelo de los grupos industriales japoneses o *zaibatsu* (camarillas financieras) que dominaban la vida industrial del País hasta la segunda guerra mundial, y que posteriormente renacieron con el nombre de *keiretsu* (Obeso & Suárez, 2004).

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de

ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía en adelante, INEGI 2009).

De acuerdo a INEGI el creciente interés por conocer más acerca de las micro, pequeñas y medianas empresas en las economías de mercado, ha merecido la atención por parte de quienes diseñan e implementan políticas económicas. En casi todos los países del mundo, más del 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Éstas generan más de la mitad del empleo y una fracción algo menor del producto nacional. En muchos países representan el sector más dinámico de la economía, brindando un relevante componente de competencia, así como también de ideas, productos y trabajos nuevos. En América Latina las cifras oscilan entre 95 y 99% (incluida la micro empresa). Tanto los países avanzados como las economías en desarrollo manejan distintos criterios para clasificar a las empresas por estratos; sin embargo, un elemento común es el número de trabajadores o número de personas ocupadas, como indicador principal (INEGI, 2009).

A pesar de la heterogeneidad mundial para definir las empresas PyMES, existen criterios que permiten identificarlas; dichos criterios tienen que ver con el propósito para distinguir este tipo de unidades económicas; de ahí que organismos como la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (en adelante OCDE) reconocen dos grandes vertientes que determinan los criterios de estratificación a utilizar:

Para fines legales y administrativos: Los criterios a utilizar para identificar a las PYMES con este fin son las variables de personal ocupado, ventas anuales y los resultados de la hoja de balance anual. Para fines estadísticos: El criterio general para clasificar a las PYMES para estos propósitos contempla exclusivamente el personal ocupado total que labora en dichos establecimientos.

Como ya se mencionó, para fines administrativos en la mayoría de los países europeos los criterios utilizados son el personal ocupado, las ventas anuales y el balance anual. Otras naciones europeas clasifican las PYMES en función del personal ocupado y las ventas anuales, como es el caso de Hungría y Moldavia; y algunos más, entre los que podemos destacar a España, Holanda y Francia, definen estas empresas utilizando exclusivamente el criterio de personal ocupado (INEGI, 2009).

En el caso particular de los Estados Unidos, el criterio de clasificación en la mayor parte de las empresas es el personal ocupado, excepto en algunas actividades económicas, en las que los ingresos anuales determinan aquellas que deben considerarse como pequeñas y medianas. La diversidad de criterios para definir a las PYMES a nivel mundial tienen que ver finalmente con características políticas y económicas de cada nación; la evidencia expone divergencias insalvables para buscar una definición universal que clasifique a las PyMES (INEGI, 2009).

Sin embargo la OCDE define a la PyMES como la no filial, las firmas independientes que emplean menos que un número dado de empleados. Este número varía a través de sistemas nacionales estadísticos. El límite superior más frecuente es 250 empleados, como en Unión Europea. Sin embargo, algunos países ponen el límite en 200 empleados, mientras los Estados Unidos consideran PyMES para incluir firmas con menos que 500 empleados. Pequeñas firmas son generalmente aquellos con menos que 50 empleados, mientras las microempresas tienen en la mayor parte diez, o en algunos casos cinco, trabajadores. El activo financiero también es usado definir PyMES. En Unión Europea, PyMES deben tener un volumen de ventas anual de EUR 40 millones o menos y/o una valoración de balance no que excede EUR 27 millones (OCDE, 2000).

Así mismo se considera que las PyMES juegan un papel principal en el crecimiento económico en la OCDE, proporcionando la fuente para los empleos más nuevos. Más del 95 % de empresas de OCDE son PyMES, que representan el 60%-70% de empleo en la mayor parte de los países. Así como firmas más grandes reducen el tamaño y externalizan más funciones, el peso de PyMES en la economía aumenta. Además, el crecimiento de productividad - y el crecimiento por consiguiente económico - es fuerte bajo la influencia de la competición inherente en el nacimiento y la muerte, la entrada y la salida de más pequeñas firmas. Este proceso implica altas tarifas de rotación de personal - y haciendo en mercados de trabajo - que es una parte importante del proceso competitivo y el cambio estructural (OCDE, 2000).

Es un hecho que las PyMES forman parte importante del sistema económico en su totalidad, no solamente de cada nación ya que están unidas a otras empresas para subsistir

formando una cadena productiva mundial, por lo que resulta necesario cuidar muy de cerca los procesos, tratados y leyes que regulen estos intercambios.

Según explica Piñango (2012):

La literatura especializada es clara: los gobiernos, los organismos multilaterales y las mismas fundaciones privadas debe apoyar el desarrollo de las pymes porque producen riqueza, crean empleo e, incluso, pueden ser innovadoras. Tan es así que, (...) nos percatamos de que los especialistas están diciendo: una señal clara de que un país está bien orientado es el apoyo que la sociedad y el gobierno le dan a las pymes. Si no las apoyan va mal (Piñango, 2012).

Las PyMES son propensas a ser inconstantes por que no logran la mayoría subsistir o desarrollarse. Las PyMES no son una réplica a escala de las grandes empresas están tienen sus propias virtudes y debilidades, en este sentido Cleri (2007) las clasifica:

Flexibilidad, su organización pequeña y dinámica les otorga la elasticidad para amoldarse al actual ambiente incierto y cambiante. Carácter pionero, revitalizan la sociedad con sus emprendimientos novedosos (...). Proveedoras de bienes y servicios, para los consumidores, pero también para las grandes empresas que logran mayor eficiencia a través de la delegación de aspectos sensibles (...) de su proceso productivo. Innovadoras y creativas, alimentan la especialización y diferenciación de productos acordes a las exigencias. Principales empleadores de mano de obra, son el más potente agente de contratación laboral que existe en la sociedad. Sostén de la demanda, como contraprestación al trabajador se abonan salarios que se traducen en poder de compra. Contribuyentes del sostenimiento del mercado, aportan al fisco de manera directa o indirecta. Ayudan a la movilidad social de los ciudadanos, muchos obreros y empleados se independizan, abriendo sus propios talleres u oficinas (Cleri, 2007).

En cuanto a las debilidades de las PyMES, Cleri (2007) considera las siguientes:

Volatilidad, presentan una alta tasa de mortalidad que se explica por su debilidad constitutiva. Sensibilidad a los entornos negativos, el cúmulo de fragilidades las hace susceptibles a los ambientes adversos (...). Problemas de volumen, operan con volúmenes limitados lejos de la economía de escala. Producción excesivamente diversificada, es mejor dedicarse a pocos productos con volúmenes adecuados, que a muchos cuando la falta de escala impide competir. Retraso tecnológico, desarrollar un producto, una nueva forma de

fabricarlo, utilizar el más sofisticado y reciente equipamiento, no es barato (...). Baja productividad, por volumen y atraso tecnológico tienen, naturalmente, menor productividad que las grandes empresas. Dificultades de acceso al financiamiento, en la mayoría de los casos las firmas pequeñas son consecuencia de una idea brillante y de poca plata en el bolsillo (Cleri, 2007).

De acuerdo a Andriani, Biasca y Rodriguez (2003) las PyMES y en especial las de Latinoamérica cuentan con serias deficiencias que agrupan en 4 grupos, estos son el sistema de gestión que habla de que la mayoría de las PyMES no tienen una planeación y dirección claras, trabajan sin un orden resolviendo los problemas que van saliendo, es decir no cuentan con un adecuado sistema de gestión, el otro grupo que mencionan es el de los procesos que no cuentan con procesos ordenados lo que representan esfuerzo duplicado y desperdicios, además que no se cuenta con la metodología para resolver los problemas, el siguiente grupo importante es el lado humano con lo cual hacen referencia a la desmotivación de las personas lo que trae como consecuencia que la empresa no logre ser competitiva ya que su personal no desarrolla todo su potencial, por ultimo mencionan el sistema de información y diagnóstico como el cuarto grupo ya que indican que las empresas no cuentan con un sistema de información adecuado que les permita tener conocimiento de su entorno tanto interno como externo que les sirva como guía para la toma de decisiones.

La Secretaría de Economía (en adelante SE) considera a las PyMES mexicanas como ventaja ya que son un importante motor de desarrollo del país, tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios, por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande, absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos, asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad, se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores, cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Sin embargo, la SE considera que existen algunas desventajas en las PYMES en México porque no se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción, es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos, la calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen, no pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado, algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno (SE, 2014).

En el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó al apoyo de los establecimientos que ocupaban entre 6 y 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban cinco o menos personas, se les consideraba como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo. En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a aquel entonces) (INEGI, 2009).

No fue sino hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos de acuerdo a la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Clasificación de la industria de acuerdo a su tamaño 30 abril 1985.

<b>Microindustria</b>	Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
<b>Industria pequeña</b>	Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
<b>Industria mediana</b>	Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Fuente: Secretaría de Economía.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI). A partir de 1990 existen seis pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas, realizados los primeros cuatro de ellos por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y los últimos dos, por la actual Secretaría de Economía, en las siguientes fechas: 18 de mayo de 1990, 11 de abril de 1991, 03 de diciembre de 1993, 30 de marzo de 1999, 30 de diciembre de 2002, 30 de junio de 2009 (INEGI, 2009).

De acuerdo a la publicación del Diario Oficial de la Federación con fecha 30 de junio de 2009, se decreta la clasificación actual de la empresa micro, pequeña y mediana empresa, tomando en cuenta el número de empleados así como las ventas anuales, lo cual se muestra en la tabla 1.2 y en el anexo 1 se encuentra el decreto completo aquí mencionado.

Tabla 1.2 Clasificación de las PyMES en México 30 Junio 2009.

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

Fuente: Secretaría de Economía.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (SE, 2014).

Por la importancia de las PYMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación. Por otro lado, los apoyos a la exportación que proporciona la Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría de la pequeña y mediana empresa, se integran en el programa de oferta

exportable PyMES, el cual su principal objetivo es impulsar y facilitar la incorporación y comercialización de las micros, pequeñas y medianas empresas PYMES a la actividad exportadora desde un enfoque y mediano plazos de internalización de las empresas mexicanas (SE, 2014).

A través de la tecnología en internet, podemos observar que existen cifras de las dos formas de surgimiento y clasificación de las PyMEs. Por un lado aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo en dinero remunerado. Éstas, en su mayoría, son capital multinacional y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento (SE, 2014).

Para México las PYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de México. México cuenta con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, claramente más sólida que muchos otros países del mundo, se deben aprovechar para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de la nación (SE, 2014).

Debido a la importancia de las PyMES en la economía mexicana, en Enero de 2013 se creó el Instituto Nacional del Emprendedor (en adelante INADEM) el cual tiene por objetivo ayudar al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana, así como proporcionar financiamientos adecuados, el INADEM es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía que se rige bajo el artículo 57 BIS, 57 TER, 57 QUÁTER del reglamento interior de la SE que se encarga de proponer, desarrollar y ejecutar programas para el apoyo, atención, creación, desarrollo y competitividad de las micro, pequeña y medianas empresas, los emprendedores y las franquicias, así como de diseñar y operar fondos, fideicomisos y demás instrumentos de apoyo a los emprendedores

y a las micro, pequeñas y medianas empresas. También ofrece asesorías y capacitación para el buen funcionamiento de las PyMES, realiza investigaciones para estar informados acerca de las nuevas tecnologías y procesos que ayuden al desarrollo de las PyMES mexicanas. En el anexo 2 se encuentra el decreto de creación del INADEM.

Para impulsar el desarrollo de las PyMES en México se creó la Ley para el desarrollo de la competitividad de las micro, pequeña y mediana empresa, cuyo objetivo es el de promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad, con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.

Se pretende con esta Ley establecer las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas al desarrollo de las MIPYMES, así como promover un entorno favorable para que sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales, promover también la creación de una cultura empresarial y de procedimientos, prácticas y normas que contribuyan al avance de la calidad en los procesos de producción, distribución y servicio al cliente de las MIPYMES. El acceso al financiamiento para la innovación y desarrollo tecnológico.

Así mismo, apoyar con capacitación y formación empresarial, asesoría y consultoría para las MIPYMES, a través del fomento para la constitución de incubadoras de empresas y formación de emprendedores. Promover una cultura tecnológica de modernización, innovación y desarrollo tecnológico que logre una consolidación de oferta exportable, para lo cual la Secretaría de Economía tiene como responsabilidad el evaluar anualmente el desempeño de la competitividad nacional en relación al entorno internacional, logrando con esto el desarrollo de la competitividad de las MIPYMES.

## **1.2. Teoría administrativa**

La teoría administrativa en la que se basa la investigación es la “Teoría de las relaciones humanas” ya que esta teoría muestra la importancia del individuo dentro de la organización

tomando en cuenta sus necesidades y objetivos, además que estudia el comportamiento y efectos del trabajo individual y en grupo, por lo que al conocer la forma en la que se desenvuelve el trabajador en el medio ambiente laboral y reconocer sus talentos, se puede conocer los requisitos necesarios para cada puesto, con lo que se facilita el reclutamiento y selección de personal.

Reyes (2010) considera a la escuela del comportamiento humano como parte esencial en la introducción del estudio del hombre en la administración, ya que menciona que parte de dos bases fundamentales:

Ya que la administración es hacer “a través de otros”, la manera como esos “otros” sientan, reaccionen y actúen determinará necesariamente las características de la administración. El avance de las ciencias del hombre en los últimos tiempos ha sido tan grande que muchos han hecho notar que se ha mejorado mucho más en los últimos cinco lustros, que en todo el resto de la historia de la humanidad (Reyes, 2010, pp. 129,130)

Reyes (2010) explica que para la escuela del comportamiento humano la administración se concentra en las personas, es decir se basa en el principio de que sin el trabajo de las personas no es posible alcanzar los objetivos, por lo que pone su mayor esfuerzo en estudiar la motivación de los individuos como seres psicológicos. Sin embargo Reyes (2010) identifica que no debe permitirse afirmar que la administración es solamente psicología ya que de ser así la administración de las cosas no tendría efecto alguno y se limitaría simplemente a la administración de las personas (Reyes, 2010)

Reyes (Mayo, 1925) menciona que los factores técnicos y económicos son menos importantes que los factores emocionales, las actitudes y los sentimientos. Aunque considera que los factores que más influyen en las actitudes y sentimientos de los empleados son lo que se producen en la convivencia en grupos sociales (Reyes, 2010).

Dentro de la escuela del comportamiento humano se identifica la necesidad del reclutamiento y selección, como lo menciona Reyes (Münsterberg) Propuso aplicar la psicología en la industria, siendo por esto considerado como el padre de la psicología industrial, ya que considera que el papel de los psicólogos en la industria debería ser:

Ayudar a encontrar las personas más aptas para cada trabajo. Determinar en qué condiciones psicológicas puede obtenerse la mejor productividad del hombre y producir en la mente humana una influencia controlada en beneficio del hombre y de la administración. (...) Asimismo, estableció cómo podía obtenerse el mayor rendimiento a través de condiciones psicológicas adecuadas; en esto incluyó factores tales como fatiga, monotonía, atención y el impacto de la influencia social (Reyes, 2010 p. 132).

### **1.3 Los Recursos Humanos en las PyMES.**

Las empresas están compuestas por personas y son estas las que logran la visión, misión y los objetivos de las empresas, por lo que resulta importante un buen desempeño en el área de Recursos Humanos. Los Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas son parte esencial en el desarrollo y supervivencia de las mismas.

Anzola (1996) menciona que la sociedad necesita de las organizaciones (empresas, pequeñas, mediana y grandes) para satisfacer sus necesidades; por ejemplo, necesita de las empresas de alimentos, para obtener comida, de las empresas textiles para obtener vestido, calzado, etc. Y de las empresas en general como fuente de trabajo. Las empresas, por otra parte, necesitan de la gente para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos y lograr satisfacer, de esta manera, las necesidades de la sociedad. Los Recursos Humanos son quienes deciden qué hacer, cómo hacer, dónde hacer, por qué y por quién hacer (Anzola, 1996, pp. 208-209).

Resulta importante por lo tanto tener un claro concepto de los recursos humanos, para entender sus funciones, objetivos y lograr una adecuada administración de los mismos.

En este sentido Chiavenato (2001) define a los recursos humanos como las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría), y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea).

Chiavenato (2001) explica también que:

El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además constituyen un tipo de recurso

que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. (...) Además las personas difieren entre si y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización (Chiavenato, 2001).

Por lo tanto se define la administración de recursos humanos como “La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (Arias, 1999).

Cualquier empresa, por pequeña que sea, necesita determinar anticipadamente el número de personas que va a requerir para sus tareas o funciones. La planeación de Recursos Humanos tiene por objeto satisfacer las necesidades de personal, por ejemplo, cubrir adecuadamente un puesto que está vacante, (a tiempo y con la persona indicada). La planeación de los Recursos Humanos consiste en anticiparse y calcular las necesidades futuras de la empresa en lo que se refiere a personal (Anzola, 1996).

### **1.3.1 Estudios realizados sobre recursos humanos en las PyMES**

En un estudio aplicado a 1009 empresas por investigadores de las universidades de Hidalgo, Estado de México, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Buscaron identificar las diferencias y similitudes en la problemática de la pequeña empresa desde el punto de vista financiero y administrativo, para se analizaron aspectos desde edad, genero, escolaridad y experiencia emprendedora y experiencia gerencial de los propietarios, antecedentes financieros, crecimiento en cuanto a utilidad y ganancias, sistemas de información contables (presupuestos de ingresos y egresos, de costos e inversiones), financiamientos, planes de desarrollo, organigramas, análisis y descripciones de puestos, recursos humanos,

sistemas de información e investigación de mercado. Este estudio es bastante completo y nos da una idea general e útil sobre la situación global de las PyMES en México.

En el aspecto de recursos humanos las empresas muestran necesidad de capacitar al personal, sobre todo en tópicos que tienen que ver con ventas y servicio al cliente, mostrando una clara preocupación por mantener y ampliar su mercado. No obstante, es preocupante ver cómo las pequeñas empresas han descuidado totalmente el establecimiento de prácticas de recursos humanos que les permitan contar con un capital humano motivado para la eficiente realización de su trabajo. La Red PyMES-Cumex (2010) concluyen el estudio mencionando: “Podemos entonces concluir que es urgente la profesionalización de la administración de las pequeñas empresas en las entidades analizadas, ya que sólo así se podrá garantizar su permanencia en un mercado tan competido y globalizado” (Red PyMES-Cumex, 2010).

López, Toledano y Tricas (2012) realizaron una investigación en Colombia que tiene como objetivo identificar los estilos de dirección y las principales prácticas de recursos humanos que llevan a cabo las PyMES industriales exitosas de México y España, para lo cual la investigación se basó en entrevistas con 5 expertos de casa país. La investigación muestra que la responsabilidad de la aplicación eficaz de los recursos humanos recae principalmente en los directivos, por lo que es importante que se determinen las prácticas de recursos humanos que llevara a cabo cada organización dependiendo de sus prácticas de dirección (López, Toledan y Tricas, 2012).

En las PyMES se debe establecer una buena gestión y dirección de recursos humanos (en adelante, RH) que permita asegurar una mano de obra motivada, formada y capaz de producir eficientemente ya que, la manera de dirigir los RH influirá sobre el éxito que alcanzan las empresas, porque si utilizan un conjunto de prácticas de RH de alto rendimiento repercutirá sobre la eficacia organizativa obteniendo mejores resultados que aquellas que no las emplean (López et al., 2012).

Este estudio es muy interesante, ya que muestra de forma más empírica y en base a las experiencias de los expertos la situaciones que tienen que enfrentar las PyMES para lograr el éxito ya que es muy importante tomar en cuenta las practicas que se emplean en su totalidad de los RH en las pequeñas y medianas empresas.

Zapata (2004) en su artículo las PyMES y su problemática empresarial, pretende realizar una reflexión integral, es decir, identificar las dificultades de las PyMES a partir de las influencias internas y externas de las empresas y ubicar nuevos ejes de análisis de la problemática empresarial de este sector, examinando en profundidad nueve casos de empresas en las que se tuvo oportunidad de adelantar un diagnóstico integral sistémico.

Las PyMES analizadas por lo general no formulan programas estratégicos de gestión del recurso humano. No se percibe alineación con el marco estratégico de la empresa. En términos específicos no han formulado una misión, ni políticas, ni metas, ni estrategias en dicha área. Las actividades operativas de gestión de recursos humanos se realizan de manera informal. Una caracterización típica de dichas actividades en las empresas estudiadas es la siguiente: El reclutamiento del personal se realiza primordialmente por recomendaciones del personal actual de la organización o de conocidos de los directivos de las empresas. La selección se basa en entrevistas personales, en verificación de referencias y en algunos casos pruebas específicas. No se cuenta por lo general con perfiles de los cargos (Zapata, 2004).

Núñez-Cacho, Grande y Pedrosa, (2012) realizan un análisis sistemático de las publicaciones de ámbito internacional especializadas en el estudio de los recursos humanos en las empresa familiar. La importancia de la aplicación de los recursos humanos es aún mayor en los negocios familiares ya que la influencia de la familia afecta positiva y negativamente las relaciones laborales, por lo que este estudio se basa en analizar estas influencias y como repercuten en la organización estableciendo la diferencias entre la empresa familiar y la que no lo es, es realmente interesante este estudio, pues es común pensar que no existe diferencia alguna en la aplicación de los recursos humanos en las empresas familiares, y de acuerdo a este estudio si las hay. Las investigaciones sobre la

empresa familiar han analizado como influye la familia en las aptitudes emprendedoras, en el crecimiento de la organización, en los recursos que posee, en las relaciones dentro de la familia, en la alineación de sus objetivos con el negocio y en la toma de decisiones estratégicas (Núñez-Cacho, Grande & Pedrosa, 2012).

Núñez-Cacho, Grande, Pedrosa, (2012) concluyen su análisis mencionando:

Nuestro análisis nos ha permitido identificar (...), que se ha de tener en consideración la percepción de justicia por parte de los empleados no familiares, necesaria para generar un clima de confianza que favorezca la gestión de los recursos humanos. (...) Deben regular la entrada de familiares a la organización y establecer una serie de criterios y requisitos que a medio y largo plazo que permitirán mantener la armonía dentro de la familia. Uno de los puntos débiles es lo poco atractivo que resulta para la incorporación de directivos externos, por lo que consideramos que tiene que esforzarse en ser una oferta atractiva para estos y lograr retener a los directivos cualificados. En lo que se refiere a la salida de personas de la organización se debe planificar y utilizar herramientas como movilidad geográfica o incentivos a las jubilaciones para reducir el impacto socioemocional de estos procesos que pueden afectar al equilibrio y armonía en la familia. (Núñez-Cacho et al., 2012).

En 2007 se analiza la dirección de los recursos humanos en una empresa familiar y emprendedora de España, REDUR. Se analizan las características y los principales problemas en los recursos humanos a lo largo de la vida de la empresa. Delgado, Gómez, Romero y Vázquez (2007) Mencionan también que la gestión de recursos humanos va adquiriendo carácter más formal y que la formación y contratación son las prácticas más importantes (Delgado, Gómez, Romero & Vázquez, 2007).

El trabajo muestra la relación entre el espíritu emprendedor y la dirección de recursos humanos, ya que la empresa se encuentra en su etapa de crecimiento por lo que se identifica la importancia de que los emprendedores deben ser capaces de gestionar los recursos humanos eficazmente, para que no les sea difícil atraer y retener a los mejores empleados y lograr la supervivencia. Por lo que la importancia de este trabajo de basa en el cambio que experimentan las prácticas de recursos humanos a medida que las empresas crecen.

REDUR es una empresa de logística, transporte y distribución que opera en la Península Ibérica y en Europa. Durante 10 años consecutivos se la ha reconocido como una de las 500 empresas que experimentan un mayor crecimiento y creación de empleo en Europa.

La importancia de este análisis está en que analiza las prácticas de recursos humanos de una Empresa en crecimiento que aunque si implemente el proceso de selección y reclutamiento y en general los recursos humanos, se enfoca más en la formación del personal, ya que el personal y su bienestar es muy importante para la empresa y en cuanto a la selección resulta interesante el uso que le dan a la grafología como herramienta de selección de personal. (Delgado et al., 2007).

Pérez (2003) considera que las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas medianas y pequeñas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan, y para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero que a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas (Pérez, 2003).

Es por esto que Pérez (2003) realiza su investigación con el propósito de proponer un modelo de gestión humana y cultura organizacional en las PyMES innovadoras, basado en un estudio de campo aplicado a 6 empresas de Bogotá Colombia en la cuales se analiza la situación en la cultura organizacional y la gestión humana (recursos humanos). El modelo está estructurado de forma general en la que se aplica la gestión humana en toda la organización, desde las metas por áreas hasta la misión en conjunto de la empresa, se divide en varios factores, dentro de los cuales se encuentra POGH Procesos Operativos de Gestión Humana en donde se analiza la aplicación e importancia del Reclutamiento y Selección en las PyMes. En este estudio de campo se observa que a pesar de no existir procesos formales y técnicamente estructurados de gestión humana y cultura organización, sí se ha llevado a cabo una gestión por lo menos empírica en estos dos aspectos, al parecer por el compromiso que tienen las empresas con la parte legal y contractual. Se observa la falta de

compromiso e interés por parte de las empresas para la creación de un área dedicada a gestión humana esto porque en las PyMES se tiene la tendencia de dejar en manos de cualquier persona los procesos de gestión humana y cultura organizacional ya que de las 6 empresas evaluadas solamente una tenía área de gestión humana, en las demás el manejo de esta área estaba a cargo del administrador o de cualquier otra persona a la que habían asignado las funciones del manejo de personal pero que a su vez tenía otras responsabilidades frente a la empresa (Pérez, 2003).

Como conclusión son varios los estudios que se han hecho en relación con los recursos humanos en las PyMES, sin embargo la tendencia que se maneja en cuanto a la práctica del proceso de reclutamiento y selección en las PyMES se muestra como una parte de los recursos humanos que no ha sido desarrollada de manera formal ya que en la mayoría de los casos se ha llevado una gestión empírica del proceso de reclutamiento y selección, sin embargo los investigadores no dejan de enfatizar la importancia de incluir este proceso de manera profesional en todas las pequeñas y medianas empresas, ya que ven que es necesario contar con un personal adecuado a los requisitos del puesto para lograr el desarrollo competitivo de las PyMES.

### **1.3.2 Reclutamiento conceptos, fuentes y medios de reclutamiento.**

“El reclutamiento es un conjunto técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 128).

Chiavenato (1993) define el reclutamiento de personal como sigue:

El término reclutamiento tiene su origen en el área militar: el reclutamiento militar es la convocatoria obligada de todo ciudadano que alcanza determinada edad. En la vida empresarial, el reclutamiento es también una convocatoria, una invitación pero sin la presentación obligatoria del candidato. Más que esto, el reclutamiento es un sistema de información de las empresas que constituyen el mercado de trabajo y está destinado a los candidatos que pueblan el mercado de mano de obra, para divulgar ofertas de empleo (Chiavenato, 1993, pp. 19-20).

Anzola (1996) define el reclutamiento como el conjunto de herramientas para atraer y hacer que la gente que cuenta con habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar busque el trabajo más apropiado a sus capacidades, y de igual manera la empresa que lo busque logre encontrarlo (Anzola, 1996).

“El reclutamiento tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario” (Reyes, 2010, p. 341)

Para Chiavenato (2000) el reclutamiento es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento se debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato ,2000).

El proceso de reclutamiento al igual que la selección de personal forma parte de la integración de una organización, para lo cual definimos la integración como: “Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la organización” (Reyes, 2010).

Reyes (2010) explica los principios de integración de personas:

De la adecuación de hombres y funciones: “Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres”. De la provisión de elementos administrativos: Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto. De la importancia de la introducción adecuada: El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia, y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado (Reyes, 2010).

Los principios de la organización: Principio de la especialización: “Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene

mayor eficiencia, precisión y destreza”. Principio de la unidad de mando: “Para cada función debe existir un solo mando”. Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad: “Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”. Principio del equilibrio de dirección-control: “A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando”. Principio de la definición de puestos: “Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico” (Reyes, 2010).

El reclutamiento es el proceso de identificar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, dentro del proceso de reclutamiento se distinguen dos aspectos, las fuentes de abastecimiento, es decir los lugares donde se debe buscar a los candidatos para el puesto requerido y los medios de reclutamiento, que son las formas por la cuales se busca atraer a los candidatos.

Chiavenato (2001) define a las fuentes de reclutamiento como las áreas de mercado proveedor de recursos humanos, explorados por los mecanismos de reclutamiento. (Chiavenato 2001). Se distinguen dos clases o canales de fuentes reclutamiento el interno y el externo Chiavenato (2001) explica que el reclutamiento se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, y su consecuencia es un *input* de recursos humanos. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es el procesamiento de recursos humanos (Chiavenato, 2001).

El reclutamiento interno se da cuando una vez que se presenta una vacante a un puesto la empresa trata de cubrir la vacante mediante la promoción de su personal, Chiavenato (2001) explica que el reclutamiento interno puede incluir: transferencia de personal, promociones de personal, transferencias con promoción de personal, programas de desarrollo de personal, y planos de profesionalización (carreras) de personal (Chiavenato, 2001).

Resulta conveniente indicar algunas ventajas y desventajas del reclutamiento tanto interno como externo. Chiavenato (2001) explica algunas ventajas que aporta el reclutamiento interno son:

Es más económico para la empresa, ya que evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento, los costos de atención de los candidatos, (...). Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado ser transferido o promovido de inmediato, y evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo. Presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto periodo de tiempo y sometido al concepto de los jefes directos; no necesita, (...) de un período experimental, de integración y de inducción a la organización. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización, (...) cuando una empresa desarrolla una política consistente de reclutamiento interno, estimula junto con su personal la actitud constante auto-perfeccionamiento y de auto-evaluación, en el sentido de aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento o aun de crearlas (Chiavenato, 2001).

Las desventajas que presenta el reclutamiento interno según Chiavenato (2001) son:

Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos, (...) si la organización realmente no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, lo cual trae consecuencias diversas como la apatía, el desinterés. Puede generar un conflicto de intereses, pues al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que, por no demostrar condiciones, no realizarán aquellas oportunidades (Chiavenato, 2001).

La organización debe enfocarse en las fuentes de reclutamiento con las que cuenta, las más utilizadas según explica Reyes (2010) son: El sindicato. Provee todo el personal, ordinariamente, con excepción del de confianza. Las escuelas. Técnicas, de comercio, etc. Las agencias de colocaciones. Onerosas o gratuitas, siendo estas últimas quizá las mejores, porque actúan solo con miras de servicio, como las bolsas de trabajo universitarias. El personal recomendado por los actuales trabajadores. La puerta de la calle. Es decir, el personal atraído por la fama de la empresa (Reyes, 2010, p. 342).

Para Gómez, Balkin y Cardy (1997) las fuentes más importantes son, los empleados que ya trabajan esto es promover a los empleados lo que trae como ventaja principal el dar la oportunidad a los empleados de ocupar los puestos más deseados, otra fuente que mencionan es la recomendación de empleados que ya trabajan en la empresa, esta fuente permite contratar empleados que demuestran mayor fidelidad y satisfacción con su trabajo por haber sido recomendados, otra fuente es la de los antiguos empleados esto es contratar a trabajadores que ya estuvieron laborando en la empresa. La publicación de anuncios es considerada como fuente de reclutamiento tanto local como regional, nacional o internacional. Las agencias de empleo también juegan un papel muy importante como fuente de reclutamiento ya que muchas empresas recurren a estas en la búsqueda de los aspirantes para un puesto.

Algunos de los medios de reclutamiento a los cuales las organizaciones pueden recurrir según Arias y Heredia (2000) para tratar de abastecerse de los mejores candidatos son: Colocar avisos en las puertas de la empresa, poner anuncios en el periódico o en revistas especializadas, difundir la existencia de vacantes por medio del radio y la televisión, asistir a grupo de intercambio con otras empresas, bancos de candidatos, con el advenimiento de la tecnología moderna, han surgido empresas especializadas en formar bancos de datos de candidatos, los reclutan y colocan sus datos en un sistema computarizado (Arias & Heredia, 2000, pp. 430-431).

Los medios de reclutamiento según Reyes (2010) pueden dar o quitar valor al personal que proporciona una fuente determinada. Menciona también que por ejemplo una requisición adecuada al sindicato puede hacer que no se produzcan malos efectos por la cláusula de admisión en un contrato colectivo, y convertir el sindicato, muchas veces juzgado como una mala fuente de abastecimiento, en una muy buena. La solicitud escrita puede hacer que, al pedir personal a otras empresas, del que ellas no requieran, o bien a nuestros actuales trabajadores, obtengamos mayor precisión, posibilidad de estudio, etc. El empleo de prensa, radio, televisión, etc., para solicitar trabajadores, ha demostrado, en lo general, no ser medio adecuado, ya que atrae de ordinario al personal menos capaz, y hace mucho más

extensos y costosos los procedimientos de selección, excepto tratándose de técnicos (Reyes, 2010, p. 343).

### **1.3.3 Selección de personal conceptos, técnicas de selección y técnicas modernas de selección.**

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal” (Chiavenato, 2011, p. 144).

Para Chiavenato (1993) la selección de personal es, al mismo tiempo, una comparación y una elección. Y para que pueda ser científica, necesita basarse en las características que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Es lo que llamaremos las exigencias del cargo o descripción de puesto. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. “La finalidad de la selección de personal es escoger a los candidatos más adecuados para los cargos de la empresa” (Chiavenato, 1993).

Arias (1999) define la selección de personal como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado (Arias, 1999). A su vez, Anzora (1996) describe la selección de personal como un conjunto de pasos mediante los cuales la pequeña empresa realiza una evaluación sobre las características y aptitudes de los candidatos y determina cual cumple con los requisitos para ser aceptado (Anzora, 1996).

La selección tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio de la integración de personas. Se le ha comparado con una serie de filtros o cribas que bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los candidatos adecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado (Reyes, 2010, p. 341).

Proceso por medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado y desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces,

de forma que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía (Llanos, 2005, p. 3).

Selección es el proceso de elegir individuos con las cualidades adecuadas para llenar las vacantes existentes o proyectadas. (Bohlander, Sherman & Snell, 1999, p. 128).

De Cenzo y Robbins (2005), describen a la selección como un proceso que sigue ocho pasos 1)entrevista inicial de evaluación, 2)llenado de la solicitud, 3)pruebas de empleo, 4)entrevista amplia, 5)investigación de antecedentes, 6)una oferta condicional de empleo, 7)exámenes físico-médicos y 8)la oferta definitiva de empleo, estos pasos tiene como finalidad ampliar los conocimientos sobre los antecedentes, habilidades y capacidades de los candidatos, con lo cual se podrá tomar una mejor decisión final (De Cenzo & Robbins, 2005).

Montes y González (2006) definen a la selección como el procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables. Mencionan que existen dos conceptos referentes al proceso de selección de personal:

Selección como eliminación, se trata de elegir a aquella persona que se considere más apta para el desempeño del puesto de trabajo, eliminando a los considerados no aptos. El proceso de selección gira en torno al puesto de trabajo. Selección como criba, se trata de elegir el trabajo que mejor se adapte al perfil de una persona determinada, garantizando de este modo la correcta adecuación de la persona con el puesto, así como una mejor utilización de sus cualidades. El proceso de selección gira entorno a la persona (Montes y González, 2006, p. 47).

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquél que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante. (Chiavenato, 2001). Para llevar a cabo el proceso de selección existen una serie de técnicas que se tienen que aplicar. Chiavenato (1990) menciona como técnicas de selección las entrevistas de selección,

pruebas de conocimiento o de capacidad, test psicométricos, test de personalidad y las técnicas de simulación (Chiavenato, 1990, p. 213).

Por su parte Gómez, Balkin y Cardy (1997) mencionan los métodos de selección habitualmente utilizados tales como cartas de recomendación, impresos de solicitud, pruebas de capacidad, test de personalidad, test psicológicos, entrevistas, programas de evaluación, pruebas toxicológicas, pruebas de honestidad, Análisis de la escritura (grafología) (Gómez et al., 1997, pp. 151-158).

Reyes (2010) explica los medios de selección más usados tales como la hoja de solicitud que comprende datos generales del solicitante, datos sobre los trabajos anteriores, sobre conocimientos adquiridos, también explica que la entrevista es un instrumento muy valioso para la selección porque complementa y verifica los datos de la hoja de solicitud y porque permite obtener información sobre los motivantes del solicitante, además menciona que las pruebas psicotécnicas y/o prácticas son experimentos que tienen por objeto igualar las condiciones en que han de desarrollarse los solicitantes la clasificación más conocida de las pruebas es la de aptitud y temperamento-personalidad, el examen médico es también una técnica de selección pero solo debe aplicarse a quienes han resultado idóneos para el trabajo, este suele comprender el examen físico, la historia clínica del solicitante, las pruebas de laboratorio, etc. (Reyes, 2010).

Bohlander, Sherman y Snell (1999) mencionan como técnicas de selección de personal, las solicitudes, formularios de información biográfica, entrevistas, pruebas de polígrafo, pruebas de honestidad e integridad, uso de la grafología, exámenes médicos, pruebas de uso de drogas, pruebas de selección tales como, pruebas de habilidades cognoscitivas, inventarios de personalidad e intereses, pruebas de capacidad física, pruebas de conocimiento del puesto, y pruebas a través de casos (Bohlander, Sherman & Snell, 1999, pp. 133-147).

Aunque las prácticas de reclutamiento y selección de personal son muy diversas, la tendencia a la utilización de las actuales tecnologías, tanto para automatizar las acciones de evaluación psicológica, como para realizarla a distancia y en el momento en que los candidatos prefieran, se está abriendo camino con rapidez.

Blasco (2004) menciona la importancia del uso de la red internet en el reclutamiento y selección indica que la combinación de la informática y las telecomunicaciones nos han introducido a la era de la telemática teniendo como principal exponente la red Internet. Sugiere también que se observan al menos tres grandes formas de utilizar el Internet en el proceso de reclutamiento y selección de personal, el primero como método de reclutamiento, el segundo como medio de evaluación de candidatos a distancia y por último como medio de evaluación utilizado por los evaluadores, a continuación explica la importancia del Internet en el reclutamiento:

El uso de Internet para reclutamiento por web es el más extendido en los procesos de reclutamiento y selección. No es necesario insistir en su importancia para las empresas y para los candidatos que buscan empleo. Tanto las web de las propias organizaciones, como los portales especializados, que se han hecho más que populares, han cambiado las prácticas sociales de no hace mucho tiempo, que se centraban casi exclusivamente en publicaciones en papel. Estos servicios se están realizando con gran eficacia y eficiencia (Blasco, 2004).

Blasco (2004) menciona también que los nuevos tests, con ítems enriquecidos o simulaciones por medio de realidad virtual y métodos clásicos, como la de los tests adaptativos, cambian el panorama del profesional y los retos para el académico. El caso de las entrevistas por videoconferencia es de particular interés, dada la omnipresencia de éstas en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Estos cambios en los métodos y en las técnicas, y hasta en su promoción por Internet, requieren de investigación y de reflexión. Independientemente de la tecnología que se utilice, no podemos olvidar que el reto para el reclutamiento y selección de personal es, por un lado, la predicción, en el sentido de la validez predictiva de los procesos, que se relaciona con los resultados esperados en el futuro. Es decir, el poder predecir mediante técnicas aplicadas “aquí y ahora” lo que el sujeto hará “allí y entonces” (Blasco, 2004).

Álamo y Sangronis, (2008) realizaron un estudio en Venezuela con el cual buscan identificar la importancia de la aplicación de las herramientas de programación neurolingüística en la entrevista dentro del proceso de reclutamiento y selección que permitan escoger al personal adecuado tomando en cuenta el comportamiento y el lenguaje.

La programación neurolingüística dentro del proceso de reclutamiento y selección de una organización es un valioso capital para este proceso. En principio, es un modelo, no una teoría. Su campo es modelar lo que funciona, no se limita al conocimiento de cierta información y al dominio de ciertas técnicas y herramientas, conocerla implica un espíritu feroz de vamos a hacerlo y a lograrlo. La programación neurolingüística propone una psicología del enriquecimiento humano. Es un modelo de la excelencia, ante el cual palidecen la mayoría de los enfoques del crecimiento personal (Álamo & Sangronis, 2008).

#### **1.3.4 Selección de personal por competencias.**

La Organización Internacional del Trabajo define una competencia en los siguientes términos: “La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxito una actividad laboral plenamente identificada”. Otra definición de competencia laboral es la del Consejo de Normalización y Certificación de Competencias mexicano, que la define como: “La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente en términos de habilidades, destrezas y actitudes” (Werther & Davis, 2008, p. 104).

Werther y Davis (Lucia y Lepsinger, 1999) definen una competencia como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto; que puede medirse de acuerdo con estándares bien aceptados y que puede mejorarse por la capacitación o el desarrollo.

Werther y Davis (2008) mencionan como ventajas de la identificación de competencias: Que se identifican las capacidades y habilidades del personal, apoya al desarrollo individual y organizacional, apoya al proceso de reclutamiento y selección, se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo, permite la definición de planes de vida y carrera, contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos y disminuye la rotación de personal (Werther & Davis, 2008, p. 104).

Montes y González (2006) consideran a las competencias como el conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes que se deben aportar a un puesto de trabajo para

desempeñarlo con el grado máximo de eficiencia (...) las competencias están constituidas por conocimientos y actitudes. Mencionan también la importancia de un modelo de gestión por competencias:

Todas aquellas organizaciones que apliquen un modelo de gestión por competencias tienen que: adquirir las competencias necesarias para un desempeño óptimo de los puestos de trabajo, a través de la selección o promoción; desarrollar las competencias para que evolucionen y se adapten a los cambios que sufre la empresa, a través de la formación y planes de carrera; (...). La gestión por competencias es útil en una gran variedad de procesos dentro de la organización, como en el diseño y evaluación de puestos de trabajo, el reclutamiento y selección, los planes de carrera y formación, la política retributiva y la gestión del desempeño o gestión por resultados (Montes & González, 2006, pp. 67-68).

La implementación de un sistema de gestión por competencias en una empresa debe de seguir ciertas etapas de las cuales Montes y González (2006) mencionan:

Sensibilización, implicación y participación de la dirección de la empresa y de las personas clave que gestionan puestos de trabajo. Para lograr esto es fundamental la comunicación, explicar en qué consiste el modelo de gestión por competencias y cuáles son sus ventajas. Análisis de los puestos de trabajo de la empresa y realización de una descripción completa de los mismos, definiendo la misión, dependencias, competencias, etc. Definición del perfil y nivel de competencias exigidas, después de identificar las competencias a través del análisis de puestos, las reflejamos en el perfil profesional de cada puesto junto con el nivel de competencia exigido para cada una de ellas. (...) Evaluación, una vez definidos los niveles de competencia es necesario evaluar el desempeño de los trabajadores para inspeccionar si se está cumpliendo o no el nivel de competencia exigido. Existen varias modalidades de evaluación entrevistas por competencias, pruebas psicotécnicas, centros de evaluación, etc. (Montes & González, 2006 p. 68).

Ladino, Orozco y Restrepo De O. (2008) diseñaron un modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por competencias para cargos de los niveles Directivo de una empresa, de tal forma que permita elegir nuevos colaboradores con estándares y esquemas necesarios para contribuir con el desarrollo empresarial, haciendo parte de un sistema de Gestión Humana coherente con los planes estratégicos y con la creencia que las personas con sus capacidades y su motivación son las que verdaderamente crean la ventaja

competitiva y establecen la diferencia en las empresas de éxito (Ladino, Orozco & Restrepo De O.2008).

### **1.3.5 Modelo de reclutamiento y selección por competencias.**

Ladino, Orozco, Restrepo De O. (2008) mencionan los componentes de las competencias:

Las Competencias combinan en sí, algo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Además los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico (Ladino et al., 2008).

Este Modelo tiene como objetivo identificar las competencias idóneas que sirven para mejorar el desempeño y que sean la base en el proceso de reclutamiento y selección, está enfocado al nivel directivo de una organización y muestra la forma interna y externa de su aplicación. Pone énfasis en señalar que conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar solo la aparición del resultado. Por lo mismo, resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera no saber qué es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación se deja atrás resaltar las debilidades, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que incentiva a mantener estas conductas y al mejoramiento continua del colaborador (Ladino et al., 2008).

### **1.3.6 Modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES innovadoras.**

Este artículo muestra el desarrollo de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES, basado en un estudio de campo aplicado a 6 empresas de Bogotá Colombia en la cuales se analiza la situación en la cultura organizacional y la gestión humana (RH). El modelo está estructurado de forma general en la que se aplica la

gestión humana en toda la organización, se divide en varios factores, dentro de los cuales se encuentra POGH Procesos Operativos de Gestión Humana en donde se analiza la aplicación e importancia del Reclutamiento y Selección en las PyMes.

En este estudio de campo se observa que a pesar de no existir procesos formales y técnicamente estructurados de gestión humana y cultura organización, sí se ha llevado a cabo una gestión por lo menos empírica en estos dos aspectos, al parecer por el compromiso que tienen las empresas con la parte legal y contractual.

Se observa la falta de compromiso e interés por parte de las empresas para la creación de un área dedicada a gestión humana esto porque en las PyMES se tiene la tendencia de dejar en manos de cualquier persona los procesos de gestión humana y cultura organizacional ya que de las 6 empresas evaluadas solamente una tenía área de gestión humana, en las demás el manejo de esta área estaba a cargo del administrador o de cualquier otra persona a la que habían asignado las funciones del manejo de personal pero que a su vez tenía otras responsabilidades frente a la empresa. (Perez, 2003).

**Tabla 1.3 Modelos de selección de personal.**

<b>Modelo</b>	<b>Autor</b>	<b>Hallazgos</b>
<p><b>Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización.</b></p>	<p>Ladino T., A.M., Orozco A., D.A., Restrepo De O, L.S. (2008).</p>	<p>Este Modelo tiene como objetivo identificar las competencias idóneas que sirven para mejorar el desempeño y que sean la base en el proceso de reclutamiento y selección, está enfocado al nivel directivo de una organización y muestra la forma interna y externa de su aplicación. Pone énfasis en señalar que conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar solo la aparición del resultado. Por lo mismo, resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera no saber qué es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación se deja atrás resaltar las debilidades, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que incentiva a mantener estas conductas y al mejoramiento continua del colaborador (Ladino, Orozco, Restrepo De O.2008).</p>
<p><b>Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES innovadoras.</b></p>	<p>Pérez Uribe, R. (2003).</p>	<p>Este artículo muestra el desarrollo de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES, basado en un estudio de campo aplicado a 6 empresas de Bogotá Colombia en la cuales se analiza la situación en la cultura organizacional y la gestión humana (RH).</p> <div data-bbox="1015 1060 1295 1570" data-label="Diagram"> <pre> graph LR     POGH[POGH] --- A[Análisis del puesto de trabajo]     POGH --- B[Reclutamiento]     POGH --- C[Selección]     POGH --- D[Contratación]     POGH --- E[Vinculación de personal]     POGH --- F[Inducción]     POGH --- G[capacitación]     POGH --- H[Entrenamiento]     POGH --- I[Evaluación de desarrollo]     POGH --- J[Promoción]     POGH --- K[Manejo laboral]     POGH --- L[Compensación]     POGH --- M[Bienestar]     POGH --- N[Salud ocupacional]     J --- J1[Manejo de nómina]     K --- K1[Manejo disciplinario]     L --- L1[Liquidación de personal.]     </pre> </div> <p>El modelo está estructurado de forma general en la que se aplica la gestión humana en toda la organización, se divide en varios factores, dentro de los cuales se encuentra POGH Procesos Operativos de Gestión Humana en donde se analiza la aplicación e importancia del Reclutamiento y Selección en las PyMes.</p>

Fuente: Elaboración propia

### **1.3.6 Estudios sobre reclutamiento y selección en la PyMES.**

Por la importancia derivada el proceso de reclutamiento y selección se han realizado varios estudios de diferentes partes del mundo en el que se basan en estudiar tanto las características del proceso como su aplicación práctica, a continuación se muestran algunos de estos estudios.

Ganga y Sánchez (2008) realizaron un estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, región de Los Lago Chile. Esta investigación intenta explorar los elementos necesarios para el conocimiento acerca de cómo las organizaciones de la comuna de Puerto Montt, ubicada en la Región de Los Lagos de Chile, realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal. Para ello, se abordan los principales fundamentos teóricos y prácticos vinculados al tema. Así mismo, se presentan y analizan los resultados de una encuesta aplicada a las organizaciones de la comuna de Puerto Montt con el propósito de indagar cómo éstas realizan el proceso de obtención de personal, la importancia que tiene para las organizaciones este proceso, los aspectos más importantes que consideran al momento de seleccionar a un candidato, las ventajas de aplicar una técnica y no otras, los métodos más utilizadas y una serie de datos que aportan de manera significativa al estudio.

Ganga y Sánchez (2008) mencionan que en base a los resultados de su estudio:

En definitiva la investigación demostró que los procesos de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt se realizan con las técnicas tradicionales, que no existen técnicas nuevas en el proceso de obtención de personal y que en general las organizaciones están conformes con los procesos existentes. Como se pudo comprobar, las organizaciones se basan en formatos teóricos que se encuentran en los libros y más que crear otros sistemas de ingreso a la organización, lo que falta para que los procesos arrojen excelentes resultados, es un compromiso de la gente con su trabajo y de los directivos en cuanto a las formas y la profesionalización en que se debe llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal. Lo expresado, representa hoy un imperativo de carácter estratégico, dado que las organizaciones no pueden seleccionar equivocadamente al elemento más vital y trascendente el proceso productivo: las personas (Ganga & Sánchez, 2008).

Naranjo (2012) realizó un estudio sobre la forma en la que aplican el proceso de reclutamiento y selección las medianas empresas de Barranquilla Colombia, el estudio se enfocó en investigar si las medianas empresas llevan a cabo el proceso de manera transparente y justa tomando en cuenta las políticas y procedimientos de cada una de las empresas, por lo que se encuestaron 260 empresas, lo interesante de esta investigación es que se encuesta a los trabajadores para conocer su experiencia en el proceso de reclutamiento y selección y además se entrevistan a los administradores, gerentes o jefes del departamento de recursos humanos para retroalimentar la información sobre el proceso de reclutamiento y selección así como para conocer la responsabilidad en el proceso de selección por parte del departamento de recursos humanos en la empresa. Es un estudio muy completo ya que menciona aspectos tales como las especificaciones del puesto requeridas para las medianas empresas, las competencias, la forma de reclutamiento tanto interna como externa y las técnicas de selección más utilizadas.

Para Naranjo (2012) un punto de suma importancia es el talento humano dentro de la empresa para lo cual menciona:

Se conoce que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero también se sabe que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente del talento humano, puesto que de él depende la obtención de los objetivos organizacionales que conduzcan al éxito a cualquier empresa. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de la otra es el talento humano, y esto se logra mediante procesos de selección eficientes (Naranjo, 2012).

Dentro de los hallazgos de este estudio se encontró que las medianas empresas de Barranquilla no cuentan con un departamento formal de recursos humanos ni con las políticas de un adecuado proceso de reclutamiento y selección, además se comprobó que la forma de contratación más común es la de la recomendación y la amistad, por lo que Naranjo (2012) concluye lo siguiente:

Es necesario que las pymes adopten nuevos paradigmas gerenciales e instalen procesos internos que les garanticen sobrevivir en mercados fuertemente competidos; los gerentes

deben dejar de desarrollar varias actividades a la vez y dedicarse a organizar sus empresas. Y ese orden empieza por fortalecer el sistema de contratación (Naranjo, 2012).

Por su parte León (2000) realizó un estudio en el que estudia la problemática de la carencia de un proceso de selección de personal adecuado a los empleados de la construcción y empresa involucradas. Ya que las PYMES de la construcción por diferentes motivos y razones en la mayoría de las ocasiones contratan al personal sin un adecuado proceso previo de selección que garantice en lo posible que el candidato sea el adecuado al puesto tanto en perfil como en su descripción, para cumplir con el postulado de la administración de sueldos y salarios que nos dice "Persona adecuada en el puesto adecuado". Al no cumplir con esta premisa se tiene un sin número de problemas posteriores como un bajo desempeño en el puesto, baja satisfacción laboral, rotación de personal entre otros problemas (León, 2000).

León (2000) habla sobre el objetivo y alcance de su investigación:

El objetivo de esta investigación es el de proponer un problema un Proceso de Selección de Personal metodológico para las PYMES del sector constructivo. Se describen y presentan los modelos y Procesos de Selección de Personal de diferentes autores dentro de la Teoría Clásica de la Administración desde su concepto y formas de desarrollo todo esto con el fin de sustentar la investigación a través de este Marco Teórico. La presente investigación postula dos hipótesis que son: H1: La mayoría de las PYMES de la construcción en la Cd. de Querétaro no tienen implementado un proceso de selección de personal formal para la contratación de su personal. H2: Con la implementación de un proceso de selección de personal adecuado se tendrá mejor desempeño en los puestos de trabajo (León, 2000).

León (2000) concluye su investigación al conseguir los siguientes resultados.

(...) Se realiza un muestreo probabilístico de las PYMES de la Construcción para conocer el errado de la aplicación de estos procesos en un total de 7 empresas, y con una confiabilidad del 90% cuyos resultados fueron que: El 85.71% no conoce los procesos de selección de personal, de los que si lo conocen solo el 14.29% lo aplica. Con lo que queda demostrada la hipótesis H1 de esta investigación (León, 2000).

Lo relevante de esta investigación es que León (2000) propone un proceso de selección de personal para las PYMES de la Construcción que consta de 8 pasos los cuales son: Paso 1:

Recepción Preliminar de Solicitudes. Paso 2: Pruebas de Idoneidad. Paso 3: Entrevista de Selección. Paso 4: Verificación de Datos y Referencias. Paso 5: Examen Médico. Paso 6: Entrevista con el Supervisor. Paso 7: Descripción realista del Puesto. Paso 8: Decisión de Contratar.

León (2000) concluye su investigación demostrando que la mayoría de las PYMES de la construcción no tiene un proceso formal de Selección para contratar a su personal, esto nos indica que lo hacen de forma empírica e intuitiva. Lo que indica la importancia de profesionalizar y formalizar este proceso en todos los sectores empresariales.

**Tabla 1.4 Estudios sobre reclutamiento y selección de personal.**

<b>Estudio de referencia</b>	<b>Autor</b>	<b>Tamaño muestra</b>	<b>Hallazgos</b>
<b>Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile</b>	Ganga Contreras Francisco Sánchez Álvarez Romina. 2008	50 empresas	En definitiva la investigación demostró que los procesos de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt se realizan con las técnicas tradicionales, que no existen técnicas nuevas en el proceso de obtención de personal y que en general las organizaciones están conformes con los procesos existentes.
<b>El proceso de selección y contratación de personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla</b>	Naranjo Arango Rodrigo. 2012	260 empresas	Dentro de los hallazgos de este estudio se encontró que las medianas empresas de Barranquilla no cuentan con un departamento formal de recursos humanos ni con las políticas de un adecuado proceso de reclutamiento y selección, además se comprobó que la forma de contratación más común es la de la recomendación y la amistad.
<b>Proceso de selección para las PyMES de la construcción.</b>	León Velázquez Abril Araceli. 2004	7 Empresas	Se realiza un muestreo probabilístico de las PYMES de la Construcción para conocer el errado de la aplicación de estos procesos, con una confiabilidad del 90% cuyos resultados fueron que: El 85.71% no conoce los procesos de selección de personal, de los que sí lo conocen solo el 14.29% lo aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Llanos (2005) Identifica la importancia del proceso de reclutamiento y selección desde su nacimiento dentro de los recursos humanos y menciona al respecto:

Son los recursos humanos quienes dan sentido a las organizaciones, estructuran su filosofía y cultura, para generar una imagen y personalidad única hacia el público externo. La evolución de una empresa se enmarca dentro de las acciones llevadas a cabo por su factor humano. Las decisiones tomadas en el presente repercutirán siempre en el futuro. El nivel de autoestima de cada individuo, su motivación, frustración o la composición de su personalidad, lo hacen potencialmente valioso para la empresa o, por el contrario improductivo. El recurso humano puede ser invaluable, si incluye individuos capaces de planear y proyectar el rumbo de una organización con visión y estrategia dentro del marco actual altamente competitivo. Esto invita a reflexionar sobre lo esencial del proceso por medio del cual se recluta y se selección a los sujetos para su incorporación a una empresa. Dicho proceso debe fundamentarse en una serie de técnicas depuradas, profesionalizadas y científicas. (...) Ahora bien, la conformación de las baterías de pruebas psicológicas y demás instrumentos y técnicas para realizar la selección de personal debe adaptarse de acuerdo con las características y necesidades de cada empresa y sus respectivos puestos y jerarquías (Llanos, 2005 pp. 1-2).

La selección debe suministrar los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando la calidad, permanencia y desarrollo. (...) Las técnicas de selección también permitirán determinar si el candidato es una persona estable emocional y laboralmente, porque no es conveniente contratar empleados o trabajadores inconsistentes que abandonen en un breve periodo el trabajo, con la consecuente pérdida de tiempo, gasto de dinero y desperdicio de esfuerzos (Llanos, 2005, pp. 3-4).

Barragán et al., (2002) menciona la importancia del reclutamiento en las PyMES considerando los cambios y retos que enfrentan en la actualidad, indica que además de la adecuada organización interna de la empresa el reclutamiento de personal es apartado más importante para que la PyMES funcionen de manera excelente, ya que el recurso humano es la pieza más valiosa de los costos de producción.

Los cambios globales que estamos experimentando requieren de flexibilidad y eficacia en el reclutamiento pues las PyMES enfrentan retos tales como alzas en las tasas de rotación, la necesidad de expandir las facilidades de producción y, en algunos casos, la necesidad de reducir su fuerza laboral para abaratar costos y aumentar la productividad. A diferencia de las grandes empresas, la ventaja de todos estos cambios económicos para las PyMES es que

este tipo de empresa puede responder con mayor rapidez a la globalización porque son organizaciones relativamente pequeñas y con facilidad de adaptación. (...) Estos cambios en la manera de operar un negocio y de combinar recursos han beneficiado tremendamente a las PYMES pues ha hecho que estas organizaciones productivas sean muy exitosas. Es por estos motivos que el conocimiento, así como la capacidad de adaptación y respuesta al cambio, se ha convertido en los principales factores de producción de la nueva empresa con proyección global (Barragán et al., 2002, pp. 119-120).

Barragán et al., (2002) identifican que una de las ventajas que tienen las PyMES al momento de reclutar el personal necesario es que muchas personas prefieren trabajar en este tipo de empresas porque tienen la oportunidad de tomar decisiones importantes para la empresa, hay oportunidades de movilidad a puestos relativamente importantes y en corto tiempo, y hay más libertad de expresión y de desempeño.

En la PyMES la contribución de cada individuo a la efectividad de la organización es más fácil de observar pues la burocracia es menor que en las grandes empresas. (...). El reclutamiento efectivo del personal está basado en el principio de comparar los costos y los ingresos marginales que se derivan de cada trabajador que se está considerando contratar. Esto es, las PyMES deben contratar a un trabajador adicional siempre y cuando el valor de la productividad marginal de este trabajador sea mayor que su costo de contratación y compensación (Barragán et al., 2002, pp. 119-120).

Como se mencionó el reclutamiento forma parte importante en el desarrollo de las PyMES, y esta importancia resulta esencial para poder llevar a cabo la selección adecuada del personal, tal y como lo afirman Montes y González (2006):

Hoy en día, el proceso de selección busca el rendimiento y la formación del candidato seleccionado; valorar las posibilidades de la empresa para ofrecerle al candidato posibilidades de promoción de acuerdo con sus capacidades y expectativas, la adaptación del candidato al puesto y a la empresa; y por último, retener al candidato seleccionado en su puesto de trabajo, evitando la rotación de los talentos (Montes & González, 2006 p. 49).

Mencionan también que para que el proceso de selección sea eficaz y efectivo en toda empresa, al igual que existe una política empresarial, debe existir una política de selección, en la que se defina el modo de actuar para alcanzar los objetivos establecidos. La política

de selección determina las normas que reglamentan el proceso de selección y el tipo de pruebas que tienen que realizar y superar los candidatos. Asimismo, establece los procedimientos de actuación para alcanzar los objetivos establecidos, así como las exigencias y asigna las responsabilidades y medios para el proceso y para la toma de decisiones (Montes & González, 2006 p. 48).

Como conclusión es innegable la importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección en las empresas pequeñas y medianas, ya que de este proceso depende el contar con el personal adecuado para el puesto adecuado y con esto evitar una serie de complicaciones que lleven a la empresa a un bajo rendimiento y competitividad.

## **Capítulo 2. Método**

### **2.1 Enfoque de investigación.**

El presente trabajo buscó identificar la situación actual de las PyMES en materia de proceso de reclutamiento y selección, para conocer cuáles son las técnicas y medios que utilizan para aprovechar los talentos de la fuerza laboral en la búsqueda del logro de su desarrollo, adaptación y supervivencia. También buscó desarrollar una guía para la implementación del proceso de reclutamiento y selección en la PyMES de la ciudad de Ensenada, B. C. agremiadas a CANIRAC que sirva para mejorar las técnicas aplicadas y para desarrollar la inclusión del proceso en las empresas.

El enfoque de la investigación es mixto cuantitativo-cualitativo, con un diseño no experimental transversal con alcance descriptivo. Para la recopilación de los datos el método que se utilizó es la encuesta la cual se aplicó con un cuestionario estructurado con preguntas cerradas. La postura es no participante, ya que no se tiene relación alguna con las PyMES agremiadas a CANIRAC ni con la cámara en sí.

En la ciudad de Ensenada, B. C. en la actualidad se vive una intensa ola de negocios nuevos relacionados con la industria restaurantera, debido entre muchas otras causas por la formación profesional de licenciados en gastronomía, que buscan dar a conocer y compartir sus conocimientos llegando a conseguir con esto un lugar dentro de la industria restaurantera y lograr el crecimiento de la economía de la ciudad.

Aunado a esto la importancia que tiene la industria restaurantera como generadora de empleos de acuerdo a INEGI (2009) y el conocimiento de que al contar con personal adecuado se logran entre otras cosas los objetivos de la empresa, un mejor entorno laboral, sentimiento de pertenencia e inclusión, etc. y se evitan problemas tales como, desperdicios de insumos, bajo rendimiento, etc., es importante el analizar el proceso de reclutamiento y selección en las PyMES de la ciudad de Ensenada, B. C. motivo por el cual la investigación se aplicó a las PyMES agremiadas a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, (en adelante, CANIRAC). Ya que esta cámara cuenta con los restaurantes más reconocidos y con los eventos sociales más importantes de la ciudad.

El paradigma de investigación es positivista ya que la investigación se enfoca a describir ¿Cuáles son los medios y técnicas del proceso de reclutamiento y selección utilizados en las PyMES agremiadas a CANIRAC de la ciudad de Ensenada, B.C.? Esto es que la investigación explica y describe el proceso de reclutamiento y selección de personal, caracterizando cada una de sus partes teniendo en cuenta que va dirigido al sector restaurantero de la ciudad de Ensenada, B.C. específicamente a las PyMES agremiadas a CANIRAC. Con lo cual se logró obtener una clara visión de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal de las PyMES agremiadas a CANIRAC, así como se determinó si es necesaria alguna mejora al mismo.

Este trabajo de investigación tuvo como periodo establecido de enero 2014 a diciembre de 2015, se realizó en la ciudad de Ensenada, Baja California, tomando como objeto de estudio las PyMES y para delimitar la investigación se consideraron las integrantes de CANIRAC. Se definió a la población de acuerdo a ciertas consideraciones, tales como: La zona de la ciudad con más restaurantes, el acceso a los establecimientos y la inversión en tiempo y dinero limitado para la aplicación de la encuesta.

Por lo que se procedió a acotar la población inicial. CANIRAC Ensenada cuenta con un catálogo de empresas afiliadas a la cámara de un total de 155 establecimientos en toda la ciudad de Ensenada, B.C: a diciembre de 2014, de los cuales 57 se encuentran en la zona centro de la ciudad de Ensenada, B.C. por lo que la muestra para esta investigación fue poblacional dentro de la zona centro de la ciudad. Ya que es en esta zona donde se concentran la mayoría de los restaurantes más conocidos y con mayor afluencia tanto del sector turismo como del sector local. La muestra incluye restaurantes con características de pequeñas y medianas empresas, que se encuentren ubicadas en la zona centro de la ciudad, que sean de diferentes tipos de cocina y que sean agremiadas a CANIRAC.

## **2.2 Objetivos y preguntas de investigación**

Objetivo general: Identificar cuáles son los medios y técnicas de reclutamiento y selección de personal más implementados por las PyMES en el sector de servicio de alimentos en la ciudad de Ensenada, B.C., agremiadas a CANIRAC.

Objetivos específicos:

1. Identificar las características y requisitos más importantes que se prefieren al elegir al personal.
2. Describir y estudiar los medios de reclutamiento y las técnicas de selección de personal más usados por las PyMES de la ciudad de Ensenada, B.C.
3. Conocer las técnicas modernas de reclutamiento y selección de personal que implementan las PyMES en la ciudad de Ensenada, B.C.
4. Determinar si las prácticas de reclutamiento y selección aplicadas por las empresas estudiadas son consideradas adecuadas para ellas.
5. Proponer una guía de implementación y manejo del proceso de reclutamiento y selección enfocado a las PyMES.

Preguntas de investigación:

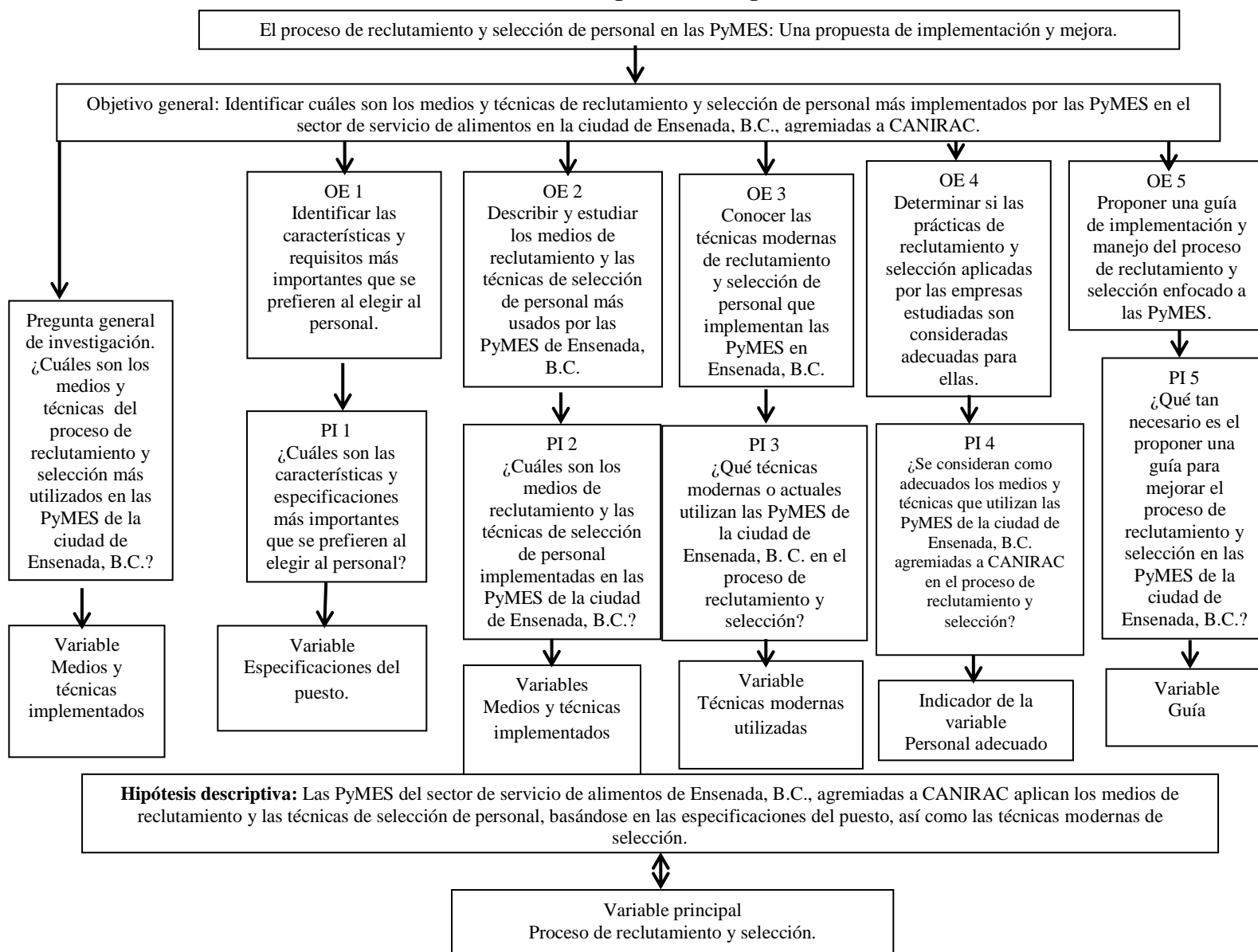
1. ¿Cuáles son las características y especificaciones más importantes que se prefieren al elegir al personal?
2. ¿Cuáles son los medios de reclutamiento y las técnicas de selección de personal implementadas en las PyMES de la ciudad de Ensenada, B. C. afiliadas a CANIRAC?
3. ¿Qué técnicas modernas o actuales utilizan las PyMES de la ciudad de Ensenada, B. C. en el proceso de reclutamiento y selección?
4. ¿Se consideran como adecuados los medios y técnicas que utilizan las PyMES de la ciudad de Ensenada, B. C. afiliadas a CANIRAC en el proceso de reclutamiento y selección?
5. ¿Qué tan necesario es proponer una guía para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de las PyMES de la ciudad de Ensenada, B. C. afiliadas a CANIRAC?

### **2.3 Hipótesis**

**Hipótesis descriptiva:** Las PyMES del sector de servicio de alimentos de Ensenada, B.C., afiliadas a CANIRAC aplican los medios de reclutamiento y las técnicas de selección de personal, basándose en las especificaciones del puesto, así como las técnicas modernas de selección.

A continuación en la gráfica 2.1 se presenta un diagrama de congruencia donde se plantea el objetivo general de estudio, así como los objetivos específicos que los sustentan, originando las preguntas de investigación y sus respectivas variables para desarrollar la hipótesis descriptiva de la investigación.

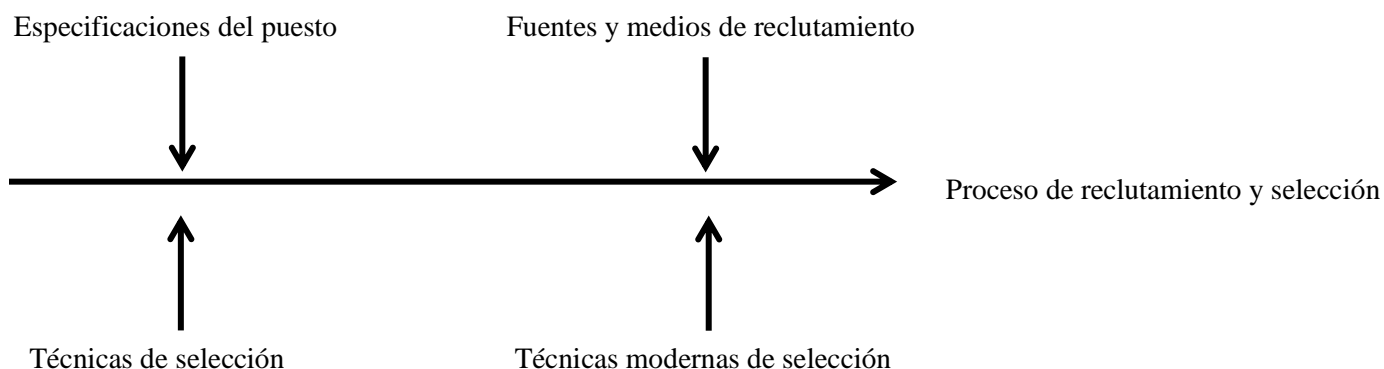
**Gráfica 2.1 Diagrama de congruencia**



Fuente: Elaboración propia consultado en Rivas, (2006).

## 2.4 Variables.

Grafica 2.2. Diagrama Sagital



Fuente: Elaboración propia consultado en Rivas, (2006)

### **VARIABLE: Proceso de reclutamiento y selección.**

**DEFINICIÓN CONCEPTUAL:** El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización (Chiavenato, 2011, p.128).

El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones (Ganga & Sánchez, 2008).

A la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas (Naranjo, 2012).

**DEFINICIÓN OPERACIONAL:** El proceso de reclutamiento y selección se mide en base a evaluación de desempeño, encuestas con el personal sobre el proceso de reclutamiento y selección, tasa de rotación de personal (Elaboración propia).

Fuente: Elaboración propia.

### **VARIABLE: Especificaciones del puesto.**

**DEFINICIÓN CONCEPTUAL:** Las especificaciones del puesto es una lista de los requisitos humanos para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etc. requeridos como producto del análisis de puesto (Dessler, 2001).

**DEFINICIÓN OPERACIONAL:** Perfil del puesto, descripción del puestos (Elaboración propia).

Fuente: Elaboración propia.

**VARIABLE: Fuentes de reclutamiento y medios de reclutamiento.**

**DEFINICIÓN CONCEPTUAL:** Fuentes de reclutamiento interno: Se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o mediante un cambio de cupo (Ladino et al., 2008).

Fuentes de reclutamiento externo: Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas que no pertenecen a la empresa (Ladino et al., 2008).

Medios de reclutamiento: Son los medios específicos que se usan para atraer empleados potenciales a la empresa, como anuncios en el periódico, etc. (Mondy & Noe 2005).

**DEFINICIÓN OPERACIONAL:** Fuentes internas y externas, medios tales como anuncios periódico, periódicos murales internos, internet, etc. (Elaboración propia).

Fuente: Elaboración propia.

**VARIABLE: Técnicas de selección**

**DEFINICIÓN CONCEPTUAL:** Para llevar a cabo el proceso de selección existen una serie de técnicas que se tienen que aplicar. Chiavenato (2011) menciona como técnicas de selección las entrevistas, pruebas de conocimiento o de capacidad, test psicométricos, test de personalidad y las técnicas de simulación.

**DEFINICIÓN OPERACIONAL:** Entrevistas, pruebas de conocimiento, test psicométricos, test de personalidad. (Elaboración propia)

Fuente: Elaboración propia.

**VARIABLE: Técnicas modernas de selección.**

**DEFINICIÓN CONCEPTUAL:** El uso de internet para reclutamiento por web es el más extendido en los procesos de reclutamiento y selección (...) los nuevos test, con ítems enriquecidos o simulaciones por medio de realidad virtual y métodos clásicos, como la de los test adaptativos y las entrevistas por videoconferencia, cambian el panorama del profesional en reclutamiento y selección (Blasco, 2004).

**DEFINICIÓN OPERACIONAL:** Test aplicados por internet, entrevistas por videoconferencia, etc. (Elaboración propia).

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 Modelo de variables.

### **VARIABLE: Proceso de reclutamiento y selección.**

**DEFINICIÓN CONCEPTUAL:** El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización (Chiavenato, 2011, p.128).

El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones (Ganga & Sánchez, 2008).

A la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas (Naranjo, 2012).

**DEFINICIÓN OPERACIONAL:** El proceso de reclutamiento y selección se mide en base a evaluación de desempeño, encuestas con el personal sobre el proceso de reclutamiento y selección, tasa de rotación de personal (Elaboración propia).

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>TIPO</b>	<b>AMPLITUD DEL INDICE</b>
<b>Proceso</b>	Importancia	P5. Considero que el proceso de reclutamiento y selección de personal es importante para la organización	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Aplicación	P6. Considero que el proceso de reclutamiento y selección aplicado en la empresa es afín con las necesidades de personal.	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Evaluación	P7. Considero que para el cumplimiento de los objetivos de la empresa el proceso de reclutamiento y selección de personal implementado es el adecuado.	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
<b>Evaluación de desempeño</b>	Aplicación	P8. Conozco y aplico evaluaciones de desempeño al personal de la empresa.	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
<b>Tasa de rotación</b>	Conocimiento	P9. Conozco	ordinal	1. Muy en desacuerdo

<b>de personal</b>		actualmente el índice de rotación de personal de la empresa.		2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
<b>Tasa de rotación de personal</b>	Evaluación	P10. Considero que el índice de rotación de personal es bajo porque el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa es eficiente.	ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
<b>Tasa de rotación de personal</b>	Evaluación	P11. Considero que el índice de rotación de personal es alto porque el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa es ineficiente.	ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
<b>Responsable del proceso de reclutamiento y selección</b>	Importancia	P12. Es importante contar con una persona responsable y capacitada para aplicar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa	ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
<b>Presupuesto</b>	Importancia	P13. Determino un presupuesto específico para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa.	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.

<b>VARIABLE: Especificaciones del puesto.</b>				
<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL:</b> Las especificaciones del puesto es una lista de los requisitos humanos para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etc. requeridos como producto del análisis de puesto (Dessler, 2001).				
<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</b> Perfil del puesto, descripción del puestos (Elaboración propia).				
<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>TIPO</b>	<b>AMPLITUD DEL INDICE</b>
<b>Perfil de puesto</b>	Importancia	P14. Estimo primordial la definición de las especificaciones del puesto	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Importancia	P15. En la empresa se desarrollan perfiles de puesto para cada área	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
<b>Descripción de puestos</b>	Conocimiento	P16. Se describe cada puesto específico en la empresa	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
<b>Requisitos del puesto</b>	Análisis	P17. Al elegir un candidato se considera importante la formación académica.	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Análisis	P18. El candidato a ingresar a la empresa debe de tener experiencia en puestos similares.	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Análisis	P19. El nivel de inteligencia del candidato es importante para la empresa.	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Análisis	P20. Es la	Ordinal	1. Muy en

	personalidad del candidato un factor a considerar para su selección.		desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
Análisis	P21. Se considera la edad como un requisito primordial al elegir al personal de la empresa.	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
Análisis	P22. El sexo del candidato es relevante para su contratación.	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.

**VARIABLE: Fuentes y medios de reclutamiento.**

**DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Fuentes de reclutamiento interno:** Se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o mediante un cambio de cupo (Ladino et al., 2008).

**Fuentes de reclutamiento externo:** Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas que no pertenecen a la empresa (Ladino et al., 2008).

**Medios de reclutamiento:** Son los medios específicos que se usan para atraer empleados potenciales a la empresa, como anuncios en el periódico, etc. (Mondy & Noe 2005).

**DEFINICIÓN OPERACIONAL: Fuentes internas y externas, medios tales como anuncios periódico, periódicos murales internos, internet, etc. (Elaboración propia).**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>TIPO</b>	<b>AMPLITUD DEL ÍNDICE</b>
<b>Fuentes de reclutamiento</b>	Internas	P23. La fuente de reclutamiento más utilizada en la empresa es la interna	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Externas	P24. La fuente de reclutamiento más utilizada en la empresa es la externa	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Tipos	P25. La promoción de personal (ascenso) como fuente interna de reclutamiento es considerada como primordial en la empresa.	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Tipos	P26. En la empresa se prefieren las recomendaciones de los empleados como fuente interna de reclutamiento de personal.	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Tipos	P27. Las agencias de empleos son la fuente externa de reclutamiento utilizada por la empresa	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Tipos	P28. Las bolsas de	Ordinal	1. Muy en desacuerdo

		trabajo de las universidades son la fuente externa de reclutamiento más utilizada por la empresa		2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Tipos	P29. En la empresa se prefieren las recomendaciones por personas ajenas a la empresa	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Tipos	P30. Se considera como fuente externa principal las empresas competencia	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
<b>Medios de reclutamiento</b>	Tipos	P31. Los pizarrones, periódicos murales internos son considerados como el medio de reclutamiento óptimo para la empresa	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Tipos	P32. El medio de reclutamiento utilizado por la empresa es el periódico	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
		P33. La radio es el medio más eficaz para el reclutamiento en la empresa	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
		P34. En la actualidad el internet es el medio de reclutamiento principal en la empresa.	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.

**VARIABLE: Técnicas de selección**

**DEFINICIÓN CONCEPTUAL:** Para llevar a cabo el proceso de selección existen una serie de técnicas que se tienen que aplicar. Chiavenato (2011) menciona como técnicas de selección las entrevistas, pruebas de conocimiento o de capacidad, test psicométricos, test de personalidad y las técnicas de simulación.

**DEFINICIÓN OPERACIONAL:** Entrevistas, pruebas de conocimiento, test psicométricos, test de personalidad. (Elaboración propia)

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>TIPO</b>	<b>AMPLITUD DEL ÍNDICE</b>
<b>Técnicas</b>	Tipo	P35. La entrevista es la técnica más aplicada en la empresa	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Tipo	P36. En la empresa se aplican test psicométricos como técnica de selección	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Tipo	P37. El test de personalidad es aplicado en la empresa para seleccionar al personal	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Tipo	P38. En la selección de personal la empresa aplica pruebas de conocimiento (inteligencia).	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Tipo	P39. Se requiere de un examen médico como parte de la selección de personal en la empresa	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.

**VARIABLE: Técnicas modernas de selección.**

**DEFINICIÓN CONCEPTUAL:** El uso de internet para reclutamiento por web es el más extendido en los procesos de reclutamiento y selección (...) los nuevos test, con ítems enriquecidos o simulaciones por medio de realidad virtual y métodos clásicos, como la de los test adaptativos y las entrevistas por videoconferencia, cambian el panorama del profesional en reclutamiento y selección (Blasco, 2004).

**DEFINICIÓN OPERACIONAL:** Test aplicados por internet, entrevistas por videoconferencia, uso de grafología, etc. (Elaboración propia).

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>TIPO</b>	<b>AMPLITUD DEL INDICE</b>
<b>Técnicas modernas de selección</b>	Tipo	P40. En la empresa se aplican técnicas modernas de selección como test psicométricos on-line (internet).	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Tipo	P41. Las entrevistas por videoconferencia como técnica moderna de selección es utilizada en la empresa	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.
	Tipo	P42. Las simulaciones por realidad virtual son consideradas en la empresa como la técnica moderna de selección más utilizada	Ordinal	1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ninguna opinión. 4. De acuerdo. 5. Muy de acuerdo.

## **2.6 Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación es no experimental transversal, ya que solo se describió la situación actual de las PyMES agremiadas a CANIRAC sobre el proceso de reclutamiento y selección sin alterar a los sujetos de estudio y se llevó a cabo en el periodo de Enero 2014 a Diciembre 2015. El alcance del estudio es descriptivo porque busca describir la forma en la que las PyMES agremiadas a CANIRAC implementan el proceso de reclutamiento y selección.

El acceso a la información por parte de CANIRAC fue positivo ya que al plantearles el objetivo de la investigación proporcionaron el catálogo de las empresas agremiadas a diciembre de 2014, con el cuál se delimitó la población y muestra.

Por otra parte el acceso a los sujetos de estudio fue viable al acotar la población a la zona centro con lo cual resultó optima la realización de la investigación en cuanto al presupuesto y el tiempo necesarios, ya que no se requirió de un extenso presupuesto para la aplicación del cuestionario. El nivel de aplicación del cuestionario fue dirigido a los dueños y/o gerentes que tienen dentro de sus responsabilidades el reclutamiento y selección de personal

## **2.7 Validación del instrumento.**

La validación de contenido del instrumento se realizó con 5 expertos, 3 expertos en recursos humanos y 2 expertos en metodología, quienes analizaron el instrumento el cual para la validación contaba con preguntas cerradas de respuesta múltiple con escala Likert de 1 a 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo, con un total de 46 ítems de los cuales 6 son preguntas demográficas abiertas y 40 cerradas de escala Likert.

A continuación en la tabla 2.1 presento el porcentaje de la validación de contenido por ítem.

**Tabla 2.1 Porcentaje validez de contenido por ítem.**

No. Ítem	Validez de contenido por ítem	No. Ítem	Validez de contenido por ítem	No. Ítem	Validez de contenido por ítem	No. Ítem	Validez de contenido por ítem	No. Ítem	Validez de contenido por ítem
P1	20%	P11	80%	P21	100%	P31	80%	P41	100%
P2	20%	P12	100%	P22	80%	P32	80%	P42	100%
P3	40%	P13	80%	P23	100%	P33	100%	P43	40%
P4	40%	P14	100%	P24	100%	P34	40%	P44	100%
P5	40%	P15	80%	P25	100%	P35	80%	P45	100%
P6	40%	P16	40%	P26	80%	P36	60%	P46	80%
P7	80%	P17	100%	P27	40%	P37	80%		
P8	80%	P18	100%	P28	100%	P38	100%		
P9	100%	P19	100%	P29	100%	P39	100%		
P10	80%	P20	100%	P30	80%	P40	100%		

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenida la validación de contenido por ítem se analizan los porcentajes y se obtiene la validez de contenido total del instrumento, para esto se suman los porcentajes de validez de los ítems que sean mayores al 50% y se dividen entre el total de ítems aceptables, esto es:  $CVI = 3280/36 = 91.11$

Por lo que la validez de contenido del instrumento es de 91.11, lo cual nos indica que presenta una alta confiabilidad.

## 2.8 Prueba piloto.

La prueba piloto se realizó al 20% de la muestra tomando como referencia que la muestra poblacional es de 57 restaurantes ubicados en la zona centro de la ciudad de Ensenada, B. C., por lo que para la prueba piloto se aplicó la encuesta a 11 restaurantes, los cuales tienen como única característica no estar ubicados en la zona centro.

La encuesta que se aplicó en la prueba piloto es estructurada con preguntas cerradas de respuesta múltiple con escala Likert de 1 a 5 donde 1 es muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo, con un total de 42 ítems de los cuales 4 son preguntas demográficas abiertas y 38

cerradas de escala Likert, el cuestionario se modificó una vez aplicada la validación de contenido por lo que se eliminaron 4 ítems. El cuestionario evalúa 12 dimensiones divididas en 5 variables. El cuestionario se aplicó a los gerentes y/o dueños de los restaurantes afiliados a CANIRAC que tienen en sus responsabilidades el reclutamiento y selección de personal. En el anexo 4 se muestra el cuestionario completo.

**Tabla 2.2 Número de ítems por variables y dimensiones.**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>CANTIDAD DE ÍTEMS</b>
Proceso de reclutamiento y selección.	Proceso de reclutamiento y selección.	3
	Evaluación de desempeño.	1
	Tasa de rotación de personal	3
	Responsable del proceso de reclutamiento y selección.	1
	Presupuesto	1
<b>Subtotal de ítems de eficiente proceso de reclutamiento y selección</b>		<b>9</b>
Especificaciones del puesto	Perfil del puesto	2
	Descripción de puestos.	1
	Especificaciones del puesto.	6
<b>Subtotal de ítems de especificaciones del puesto</b>		<b>9</b>
Fuentes y medios de reclutamiento	Fuentes de reclutamiento	8
	Medios de reclutamiento	4
<b>Subtotal de ítems de fuentes y medios de reclutamiento</b>		<b>12</b>
Técnicas de selección	Técnicas	5
<b>Subtotal de ítems de Técnicas</b>		<b>5</b>
Técnicas modernas de selección.	Técnicas modernas de selección	3
<b>Subtotal de ítems de técnicas modernas de selección.</b>		<b>3</b>
<b>TOTAL DE ÍTEMS</b>		<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2.3 Calificación de las opciones de respuesta de los ítems.**

Ítems	Calificación de las opciones de respuesta				
	Muy de acuerdo	De Acuerdo	Ninguna Opinión	En desacuerdo	Muy desacuerdo
5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42.	5	4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la prueba piloto al 20% de la muestra poblacional, se capturaron los datos obtenidos en el programa SPSS *Statistical Package for the Social Sciences* para hacer el análisis de confiabilidad alpha de Cronbach el cuál registro un índice de confiabilidad del .894, lo que nos indica que el instrumento es confiable y veraz.

Análisis de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Número de preguntas
.894	38

### **Capítulo 3. Descripción e interpretación de los resultados.**

Para la identificación del proceso de reclutamiento y selección en las PyMES agremiadas a CANIRAC en la ciudad de Ensenada, B.C., se limitó la muestra a 57 restaurantes de los 155 agremiados a CANIRAC, una vez que se acoto la población a zona centro y se determinó como sujetos de estudio a los dueños y/o gerentes de los restaurantes que están encargados del reclutamiento y selección del personal, por lo cual se procedió a la aplicación del cuestionario individual por medio de una encuesta.

A continuación se presentan los resultados del trabajo de campo, así como su análisis de acuerdo a los objetivos de la presente investigación, teniendo como base el análisis de frecuencias por ítem dividido entre las variables.

#### **3.1 Descripción de los resultados**

Una vez realizada la encuesta, se tomó como base el 74% de los restaurantes que contestaron el cuestionario lo que equivale a 42 restaurantes de los 57 de la muestra poblacional, ya que el 26% restante no contestaron el cuestionario lo que equivale a 15 restaurantes, los cuales no contestaron por diferentes motivos, 5 de los establecimientos se encuentran cerrados, 5 no reclutan personal ya que son empresa familiar y los 5 restantes se negaron a contestarla.

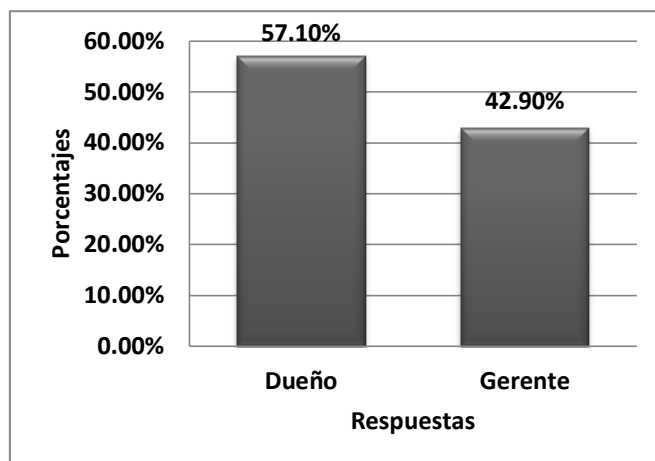
Por lo que el análisis de resultados se efectuó a partir de 42 cuestionarios contestados, análisis que se realizó por medio del programa SPSS *Statistical Package for the Social Sciences*. Para lo cual se realizaron análisis descriptivos de frecuencias, los cuales sirvieron para poder estudiar y describir la situación del proceso de reclutamiento y selección en las pequeñas y medianas empresas del sector restaurantero.

Del total de los restaurantes encuestados el 19% se dedica a la comida japonesa, el 17% son cafeterías, el 13% son restaurantes de comida mexicana, el 12% son restaurantes de comida de mariscos, 10% se dedica a la elaboración de hamburguesas y tortas, así como también el 10% vende cortes de carne, y el 7% restante son restaurant/bar.

De las 42 personas encuestadas 24 son dueños del establecimiento y 18 son gerentes que trabajan en el establecimiento. Lo anterior representa que el 57.10% es dueño del

establecimiento y el 42.90% es el gerente del restaurante, tal y como lo muestra la gráfica 3.1.

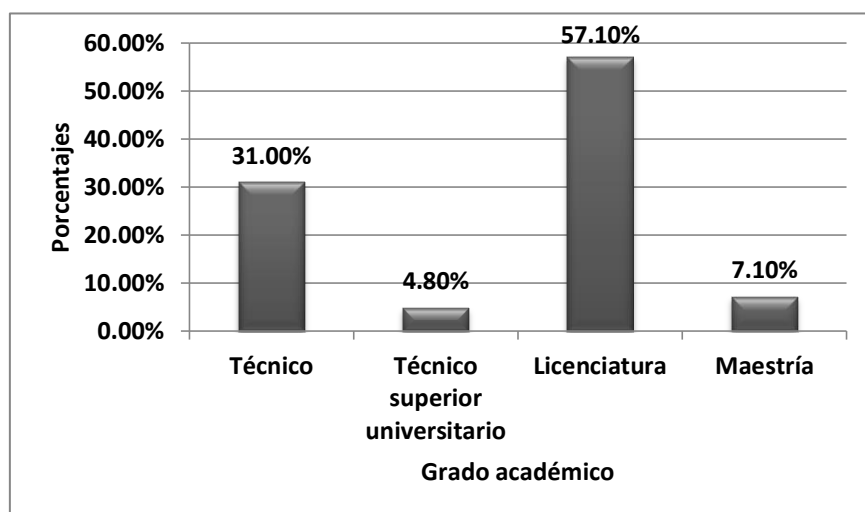
**Gráfica 3.1. Puesto que ocupa en la empresa**



Fuente: Elaboración Propia.

Asimismo, por medio de la gráfica 3.2 se puede ver que el 57.10% de las personas a cargo del establecimiento tienen educación universitaria, el 31% tienen educación técnica, el 4.80% educación técnica superior y solo el 7.10% cuenta con grado de maestría.

**Gráfica 3.2. Grado académico.**

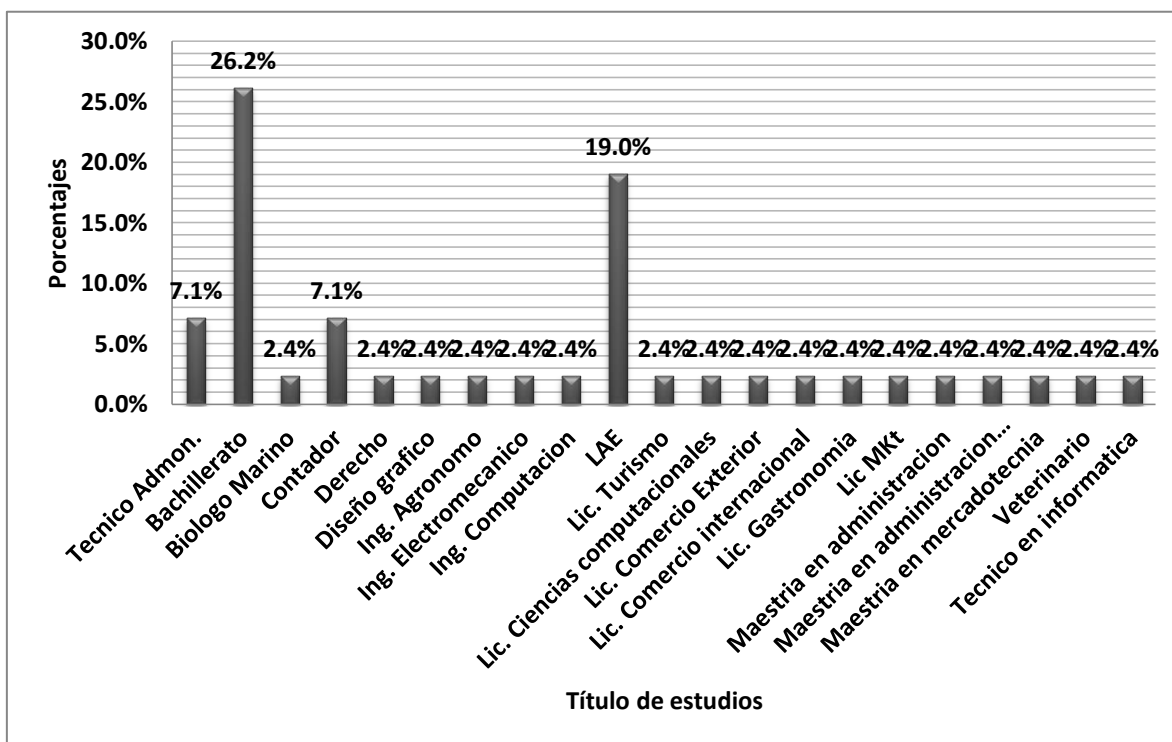


Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 3.3 se muestra los títulos específicos de estudios de los 42 encuestados, donde el 26.2% solo cuenta con título de bachillerato, el 19% es licenciado en administración de

empresas, el 7.1% contador y el 34% restante cuentan con títulos universitarios variados que van desde Lic. en derecho, ingenieros, veterinarios, Lic. en comercio, Lic. en gastronomía etcétera. y solo 7% cuentan con un posgrado. Esta información resulta importante ya que nos muestra en realidad la formación académica de las personas a cargo de los restaurantes, lo que es un dato curioso al ver que en realidad no se maneja un perfil académico en especial para poder estar a cargo de un establecimiento o ser dueño del mismo.

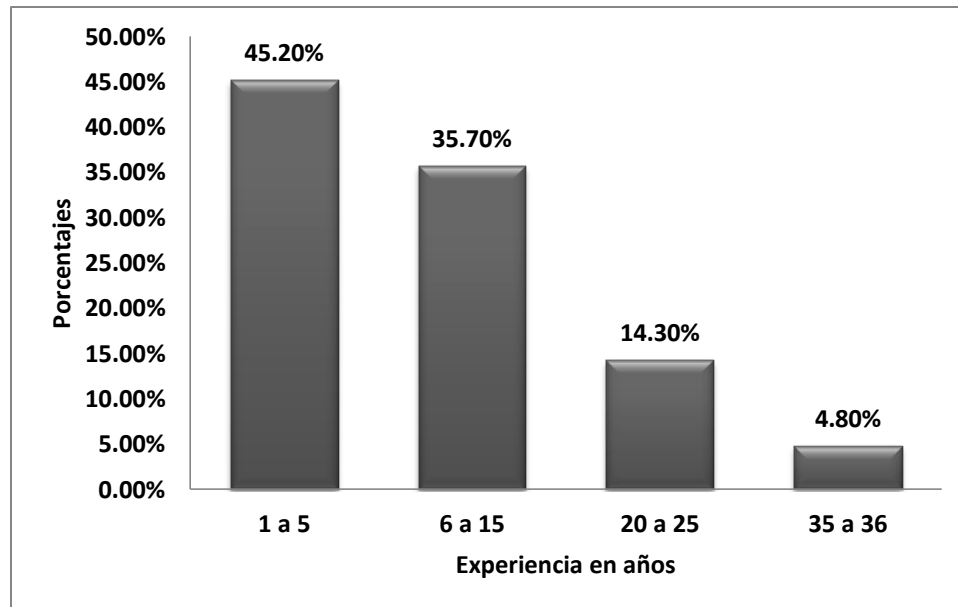
**Gráfica. 3.3 Título de estudios.**



Fuente: Elaboración propia.

Como parte de la descripción de la muestra se tomó en cuenta la experiencia en años en el sector restaurantero de los dueños y gerentes encuestados, por lo que la gráfica 3.4 muestra esta información.

**Gráfica. 3.4 Años de experiencia en la industria restaurantera**



Fuente: Elaboración propia.

El 45.20% de los encuestados tienen de 1 a 5 años de experiencia en el sector restaurantera, el 35.70% tienen de 6 a 15 años, el 14.30% cuenta con de 20 a 25 años de experiencia y solo el 4.80% cuenta con más experiencia ya que tienen de 35 a 36 años de experiencia.

### **3.1.1 Análisis descriptivo de las variables**

A continuación se describen las cinco variables de la investigación, especificaciones del puesto, fuentes y medios de reclutamiento, técnicas de selección y técnicas modernas de selección, asimismo se describe la variable proceso de reclutamiento y selección ya que en la aplicación del cuestionario resulto importante analizar el valor e importancia que tiene el proceso de reclutamiento y selección para los encuestados, como una forma de describir la situación actual de este proceso que lleve al logro del objetivo general de la investigación.

#### **3.1.1.1 Proceso de reclutamiento y selección.**

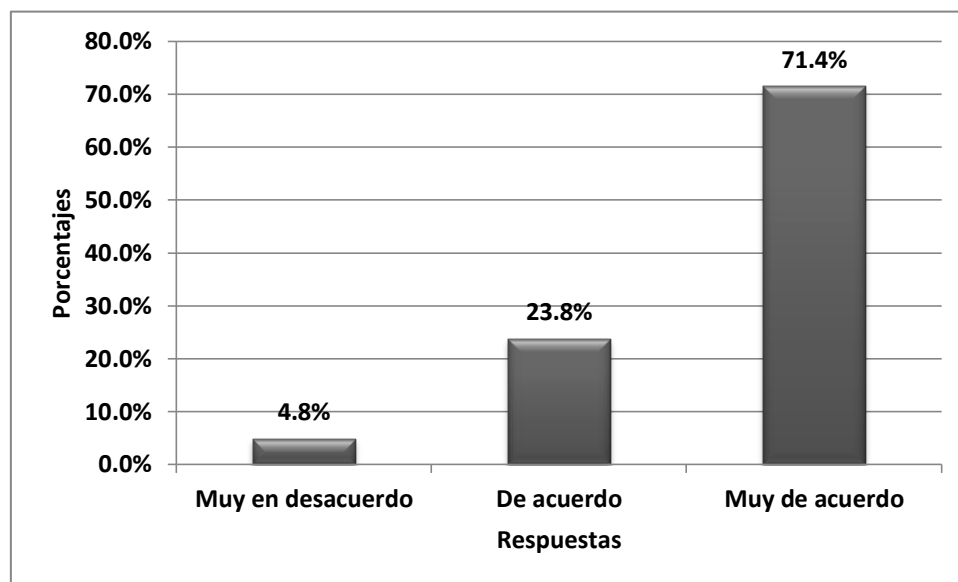
En lo que se refiere al proceso de reclutamiento y selección, el cual es definido de manera conceptual como un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización (Chiavenato, 2011, p.128).

Otra definición es que el reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones (Ganga & Sánchez, 2008).

Asimismo al hablar de selección es importante señalar que a la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas (Naranjo, 2012).

Teniendo claro el concepto de reclutamiento y selección, es necesario entonces analizar la forma en que los sujetos de estudio lo perciben y qué importancia le dan, para esto en la gráfica 3.5 se muestra que el 95.2% consideran importante el proceso de reclutamiento y selección en sus empresas.

**Gráfica 3.5 Importancia del proceso de reclutamiento y selección para la empresa**

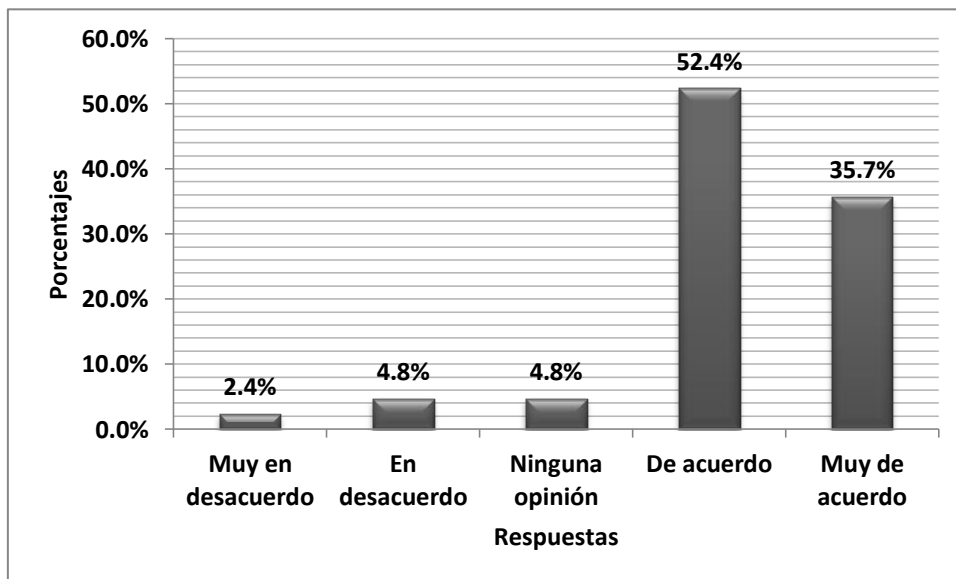


Fuente: Elaboración propia.

También resulta esencial conocer si cuentan con un proceso de reclutamiento y selección que se afín tanto en las necesidades de personal de la empresa como en el logro de los objetivos de la misma, por lo que la gráfica 3.6 presenta que el 88.10% de los restaurantes encuestados considera que el proceso de reclutamiento y selección que implementan es afín con las necesidades de personal de su empresa y, en la gráfica 3.7 el 76.20% considera que

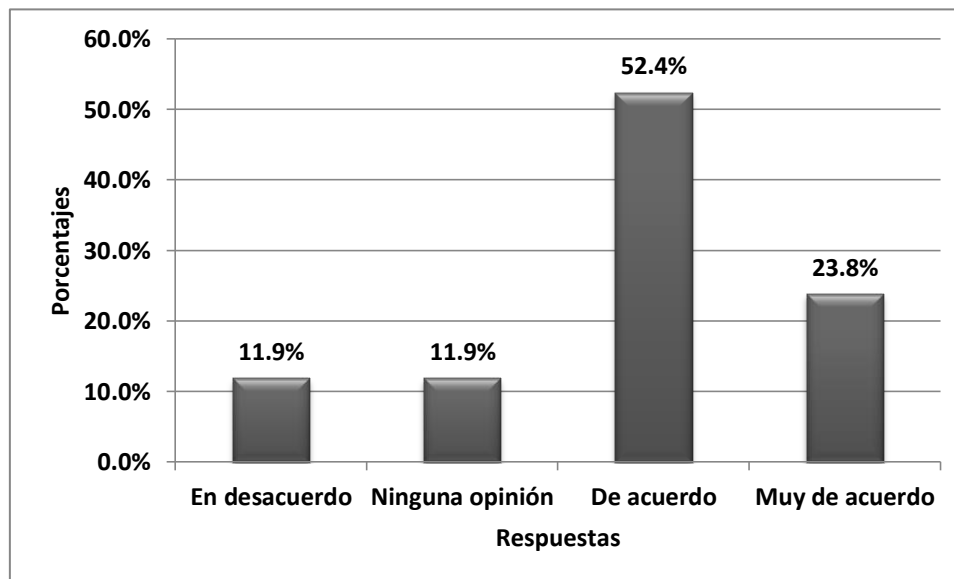
el proceso de reclutamiento y selección que utilizan en su empresa es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos

**Gráfica 3.6 Reclutamiento y selección afín con las necesidades de personal de la empresa**



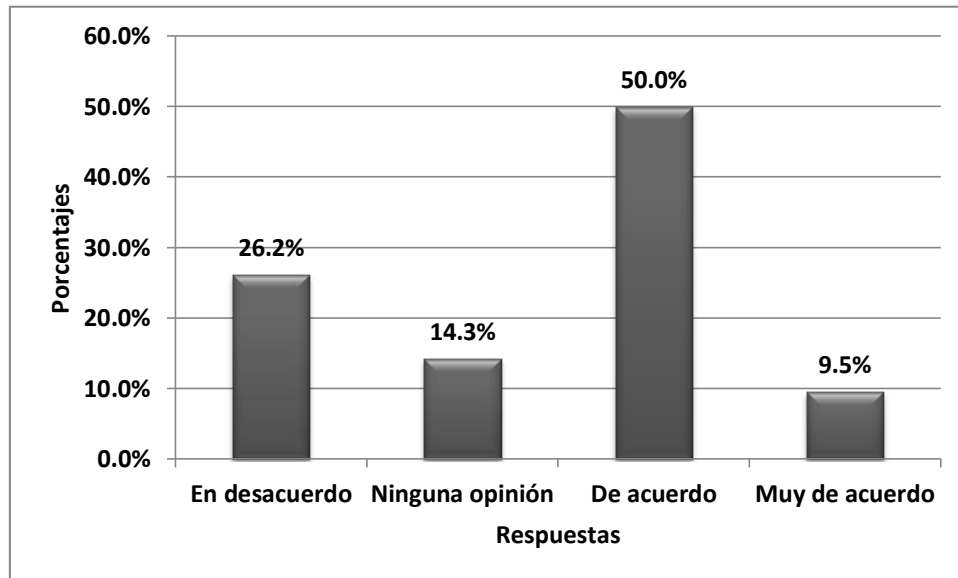
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 3.7 Reclutamiento y selección cumple con los objetivos de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica 3.8. Se aplican evaluaciones de desempeño al personal.**



Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de desempeño es una forma de medir el proceso de reclutamiento y selección de personal Chiavenato (2008) la define como:

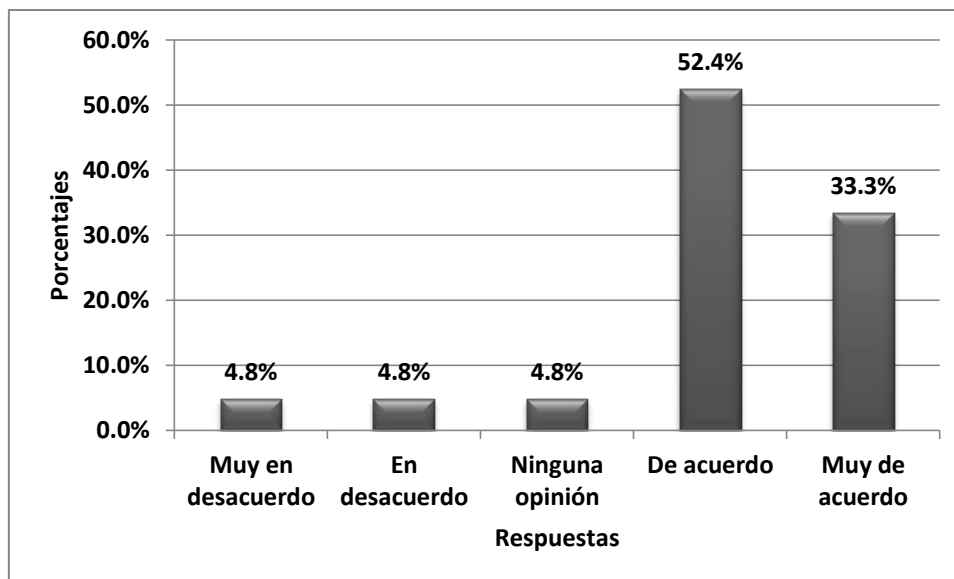
“Una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Es un medio que permite detectar problema en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tiene más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación etc.” (Chiavenato, 2008).

Por su parte Werther y Davis (2008), definen a la evaluación de desempeño como el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa (Werther & Davis, 2008).

En este sentido la importancia del conocimiento y aplicación de la evaluación de desempeño, cobra un gran valor en el proceso de reclutamiento y selección ya que, por medio de la evaluación se mide el rendimiento del empleado y se asegura que se encuentre desarrollando las funciones del puesto correcto, en este orden el 59.5% de los encuestados conoce y aplica evaluaciones de desempeño en su empresa, por otro lado el 26.20% no

conocen ni aplican evaluaciones de desempeño y el 14.3% no tiene opinión al respecto, tal y como lo presenta la gráfica 3.8.

**Gráfica 3.9 Conocimiento del índice de rotación de personal en la empresa.**

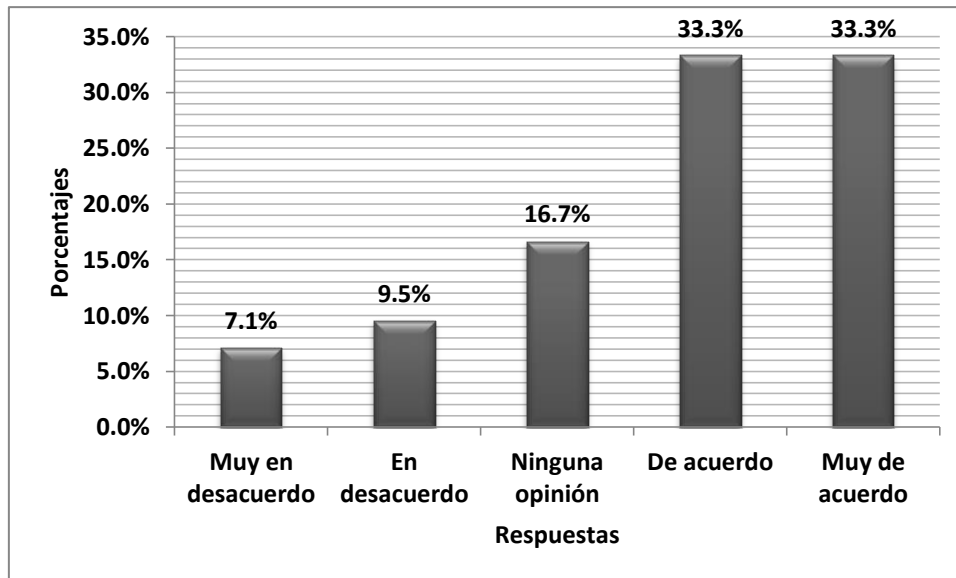


Fuente: Elaboración propia.

El índice de rotación de personal es otro forma de medir el proceso de reclutamiento y selección Chiavenato (2008) explica que la rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal de una organización y su ambiente; entre otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

En este sentido, es importante tener el conocimiento del índice de rotación de las empresas, ya que un alto índice de rotación nos indica entre otras cosas que ocurre un problema en el proceso de reclutamiento y selección ya que las personas que entran no duran en la empresa, por lo que como un factor de medición del proceso de reclutamiento y selección de las empresas encuestadas se les pregunto al respecto y en la gráfica 3.9 se presenta claramente que el 85.7% de los encuestados conocen actualmente el índice de rotación de la empresa, lo cual es muy favorable porque nos muestra que la mayoría de los directores y gerentes encuestados tienen conocimiento de las entradas y salidas de su personal lo que indica que conocen la situación actual de la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal de sus restaurantes.

**Gráfica 3.10 Índice de rotación bajo por eficiente proceso de reclutamiento y selección.**

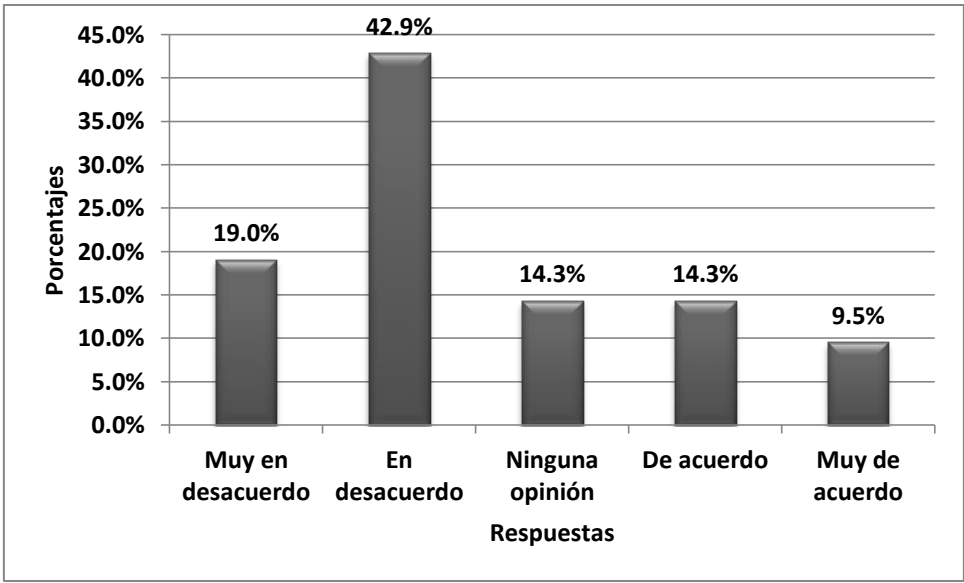


Fuente: Elaboración propia.

Ahora se presenta específicamente la situación del proceso de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo con el índice de rotación en los restaurantes encuestados y de acuerdo a la gráfica 3.10 el 66.6% de los directores y gerentes consideran que el índice de rotación es bajo porque el proceso de reclutamiento y selección de personal de su empresa es eficiente a diferencia del 16.6% que no están de acuerdo con esta situación, y el 16.7% restante no formulo ninguna opinión al respecto, lo que concuerda con la información obtenida en la gráfica 3.9.

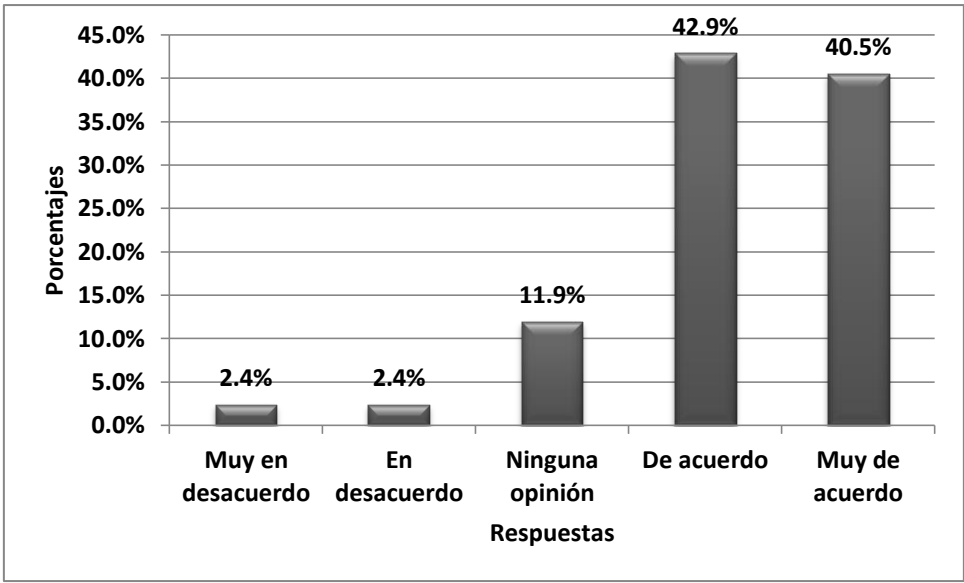
Por otro lado la gráfica 3.11 muestra que el 61.9% considera que el índice de rotación es alto porque el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa es ineficiente, lo que nos reafirma la respuesta de las gráfica 3.10 en donde la mayoría considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal de su empresa es eficiente por contar con un índice de rotación de personal bajo.

**Gráfica 3.11 Índice de rotación alto por ineficiente proceso de reclutamiento y selección.**



Fuente: Elaboración propia.

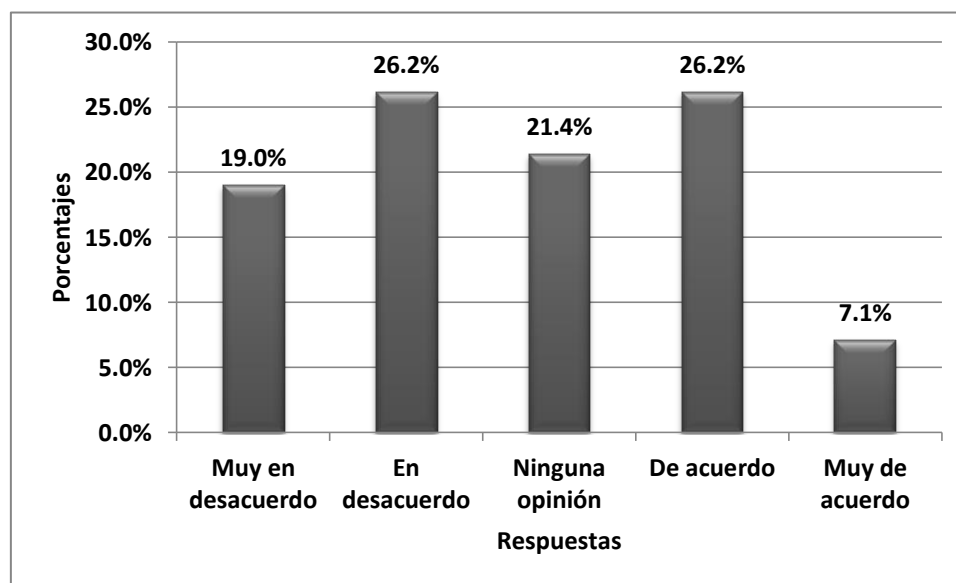
**Gráfica 3.12 Importancia de contar con una persona responsable y capacitada en reclutamiento y selección.**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se consideró oportuno analizar la importancia de contar con una persona responsable y capacitada para aplicar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa y si se cuenta con un presupuesto específico para llevarlo a cabo, por lo que en las gráficas 3.12 y 3.13 se muestran los resultados de manera clara, donde en la gráfica 3.12 el 83.40% considera importante el contar con una persona responsable y capacitada para la aplicación del proceso de reclutamiento y selección y en la gráfica 3.13 el 45.20% no cuenta con un presupuesto específico para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección, sin embargo, el 33.3% si cuenta con un presupuesto específico y el 21.4% no ofreció ninguna opinión al respecto, lo que nos lleva a inferir que en los restaurantes estudiados no se cuenta con un presupuesto definido para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal.

**Gráfica 3.13 Presupuesto específico para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección.**



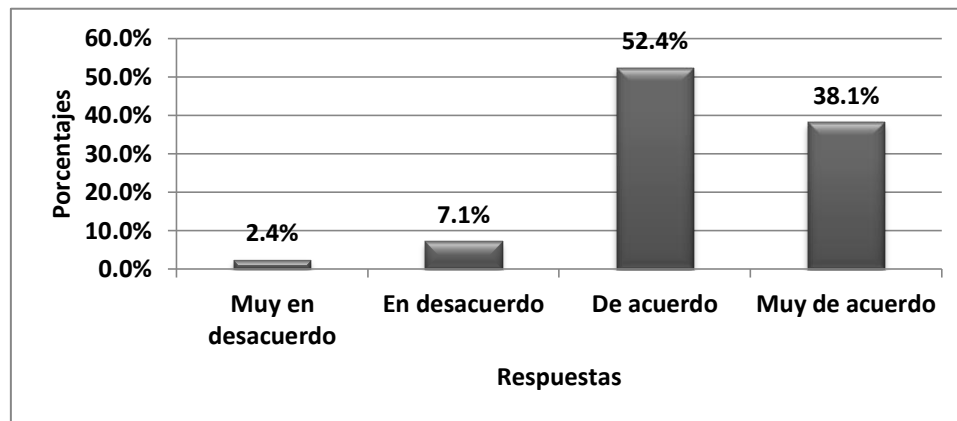
Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.1.2 Especificaciones del puesto

En las especificaciones del puesto resulta necesario resaltar su definición conceptual como una lista de los requisitos humanos para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etc. requeridos como producto del análisis de puesto (Dessler, 2001).

Para analizar esta variable se buscó específicamente definir la importancia de la delimitación de las especificaciones del puesto por los dueños y gerentes de los restaurantes, así como, el desarrollo de perfiles de puesto y de las descripciones de los mismos y determinar la importancia de aspectos tales como, personalidad de los candidatos, nivel de inteligencia, experiencia, edad y sexo.

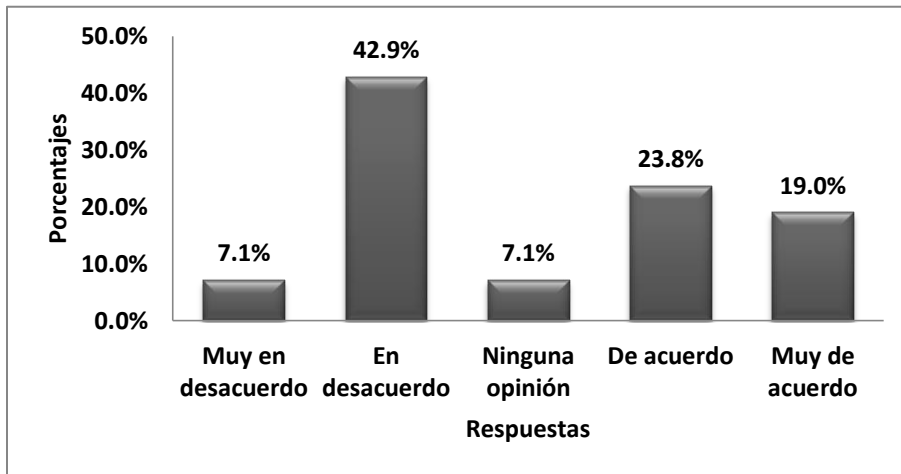
**Gráfica 3.14 Es primordial la definición de las especificaciones del puesto.**



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 3.14 se muestra claramente que el 90.5% de los encuestados considera primordial la definición de las especificaciones del puesto, es decir consideran necesario el contar con una lista definida de los requisitos para cada puesto. Por otra parte, la gráfica 3.15 nos indica que el 42.80% de los restaurantes desarrollan perfiles de puesto para cada área y que el 50% no los tiene definidos.

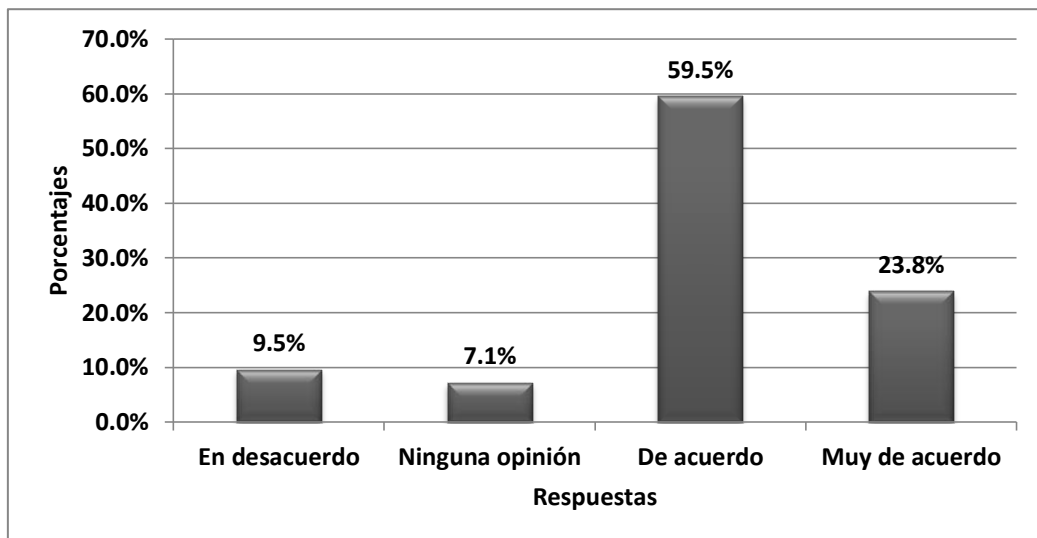
**Gráfica 3.15 En la empresa se desarrollan perfiles de puesto.**



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, la gráfica 3.16 nos muestra que el 83.30% cuenta con descripciones de puesto específico en la empresa, y el 9.50% no cuenta con descripciones de puesto, lo que nos indica que los restaurantes encuestados si tienen bien definidas las funciones del puesto, así como los objetivos específicos del mismo, pero no cuenta con las características o capacidades requeridas para el puesto, parte fundamental para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

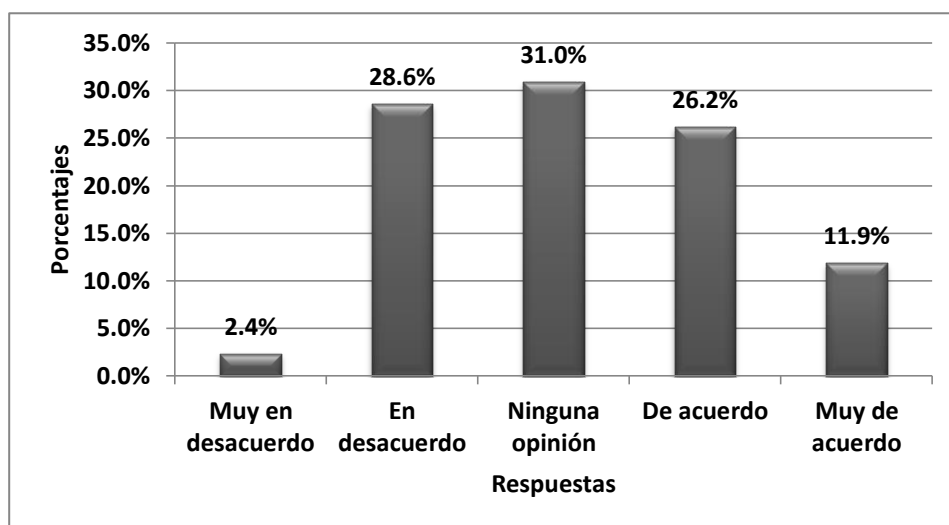
**Gráfica 3.16 Se describe cada puesto específico en la empresa.**



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con el análisis de la variable especificaciones del puesto, como parte del cuestionario se buscó identificar cuáles son las especificaciones del puesto que más requerían los restaurantes encuestados, por lo que las gráficas siguientes nos explican estas características necesarias dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal de los sujetos de estudio.

**Gráfica 3.17 Al elegir a un candidato se considera importante la formación académica.**

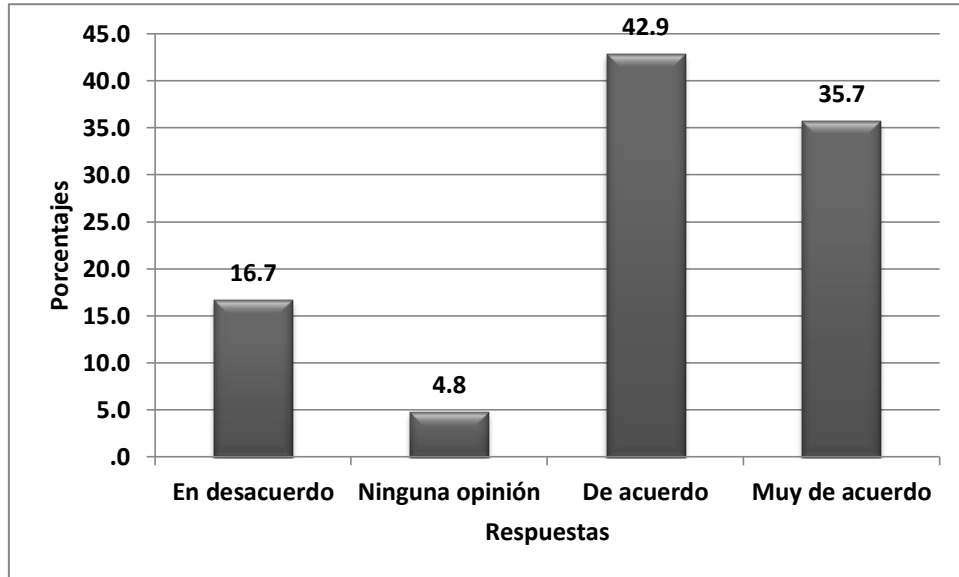


Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 3.17 nos muestra la importancia de la formación académica al elegir a un candidato en este sentido el 38.10% considera a la formación académica importante. El 31% no la considera importante y el 31% no expresó su opinión al respecto. Lo cual nos hace inferir que la formación académica puede o no puede ser importante, es decir no es un requisito primordial, ya que se encuentran en un nivel promedio las respuestas sin una gran diferencia.

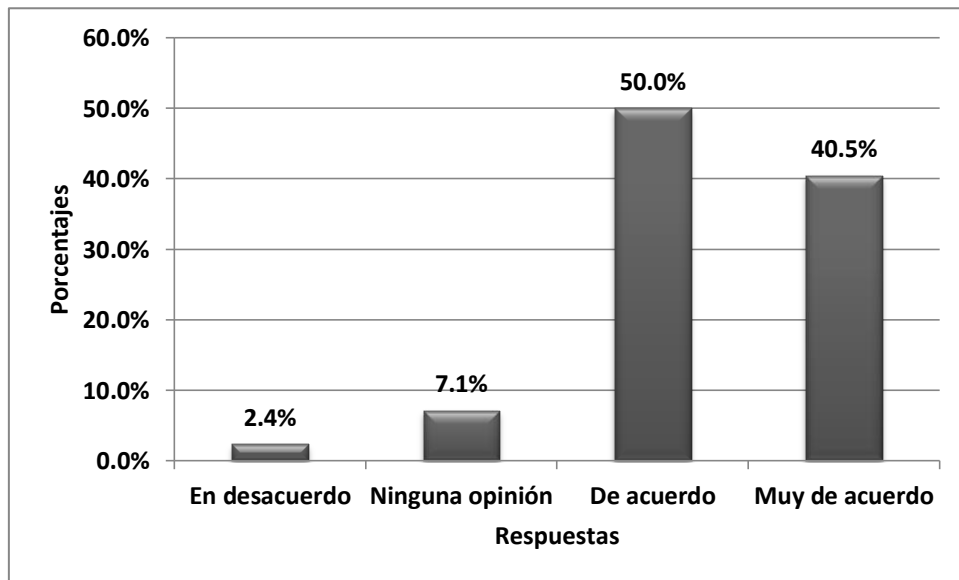
Sin embargo, en la gráfica 3.18 se analiza la importancia de la experiencia en puestos similares de los candidatos donde el 78.60% considera muy importante la experiencia y solo el 16.70% no la considera importante, por lo que podemos inferir sin dudar que la experiencia de los candidatos es un requisito muy importante.

**Gráfica 3.18 La experiencia en puestos similares es importante.**



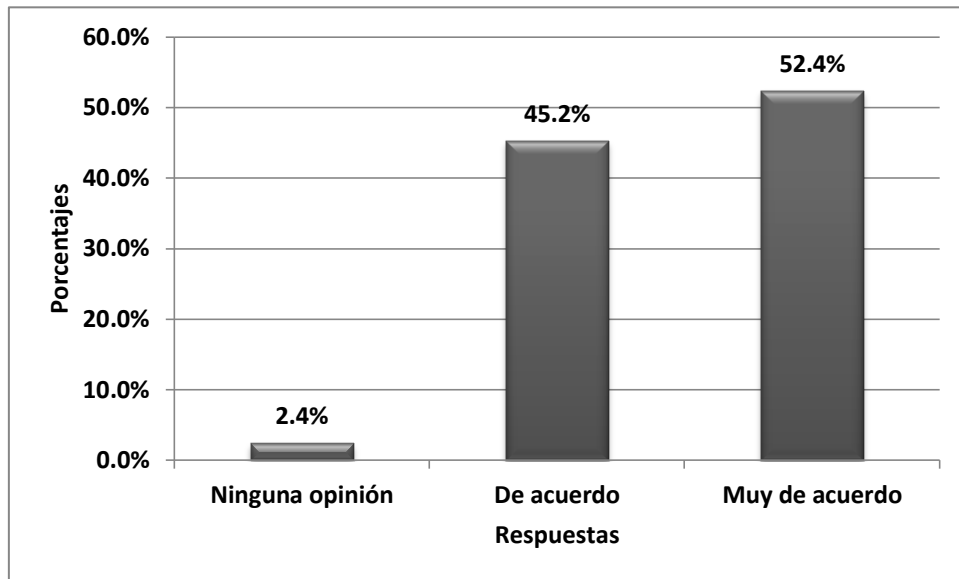
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 3.19 El nivel de inteligencia del candidato es importante para la empresa.**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 3.20 Es la personalidad del candidato un factor a considerar para su selección.**



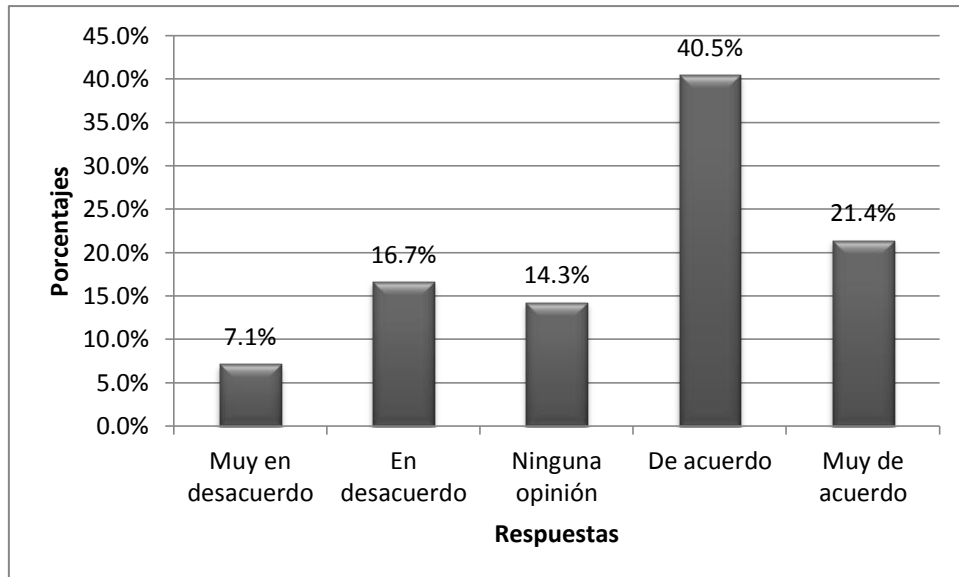
Fuente: Elaboración propia.

El nivel de inteligencia del candidato es muy importante, de acuerdo a las respuestas de los directores y gerentes de los restaurantes encuestados lo cual podemos ver en la gráfica 3.19 donde el 90.50% de las respuestas consideran el nivel de inteligencia importante y solo el 2.40% no lo consideran relevante.

Así mismo, se puede ver en la gráfica 3.20 que la personalidad es un factor muy importante a considerar para la selección de personal, ya que el 97.60% de las respuestas así lo afirman y solo el 2.40% no considera a la personalidad como un factor importante para la selección.

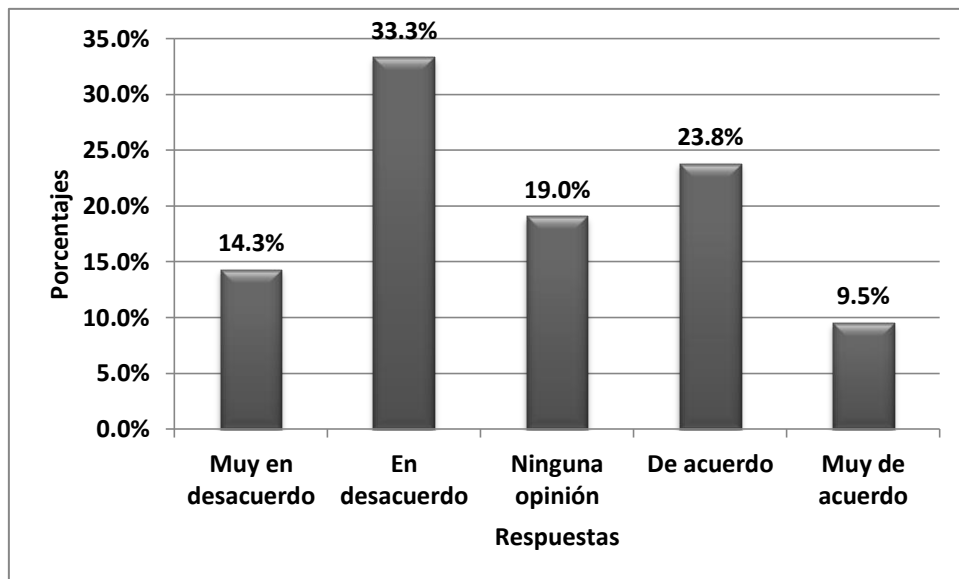
La edad dentro del sector restaurantero y de acuerdo a los resultados de la encuesta, resulta ser un requisito primordial al elegir al personal de la empresa, tal como lo muestra la gráfica 3.21 con un 61.90% de respuestas de directores y gerentes que consideran la edad requisito primordial y un 23.80% que no la consideran como requisito primordial.

**Gráfica 3.21 La edad es un requisito primordial al elegir al personal de la empresa.**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 3.22 El sexo del candidato es relevante para su contratación.**



Fuente: Elaboración propia.

El último aspecto a considerar dentro de las especificaciones del puesto es el sexo, que de acuerdo a la gráfica 3.22 el 47.60% de los encuestados no lo consideran relevante y solo el 33.30% si consideran el sexo del candidato como relevante para su contratación.

### **3.1.1.3 Fuentes y medios de reclutamiento**

Dentro del proceso de reclutamiento se encuentran las fuentes y medios de reclutamiento que son parte fundamental de este proceso por lo que resulta necesario analizar su definición conceptual, las fuentes de reclutamiento se dividen en dos fuentes interna y fuentes externas.

Fuentes de reclutamiento interno: Se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o mediante un cambio de cupo (Ladino et al., 2008).

Fuentes de reclutamiento externo: Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas que no pertenecen a la empresa (Ladino et al., 2008).

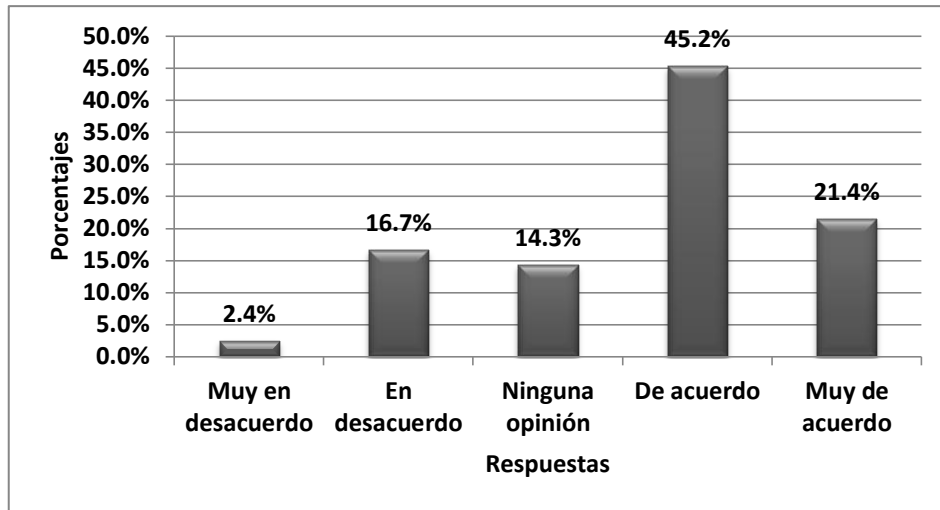
Medios de reclutamiento: Son los medios específicos que se usan para atraer empleados potenciales a la empresa, como anuncios en el periódico, etc. (Mondy & Noe 2005).

Lo primordial del estudio de esta variable es el definir que fuentes y medios de reclutamiento utilizan las empresas encuestadas, para poder conocer y entender que fuentes y medios logran cumplir con un proceso de reclutamiento y selección adecuado a su entorno y, en su caso buscar las mejores alternativas de mejora.

Por consiguiente, se buscó identificar cual es la fuente de reclutamiento más utilizada en las empresas encuestadas la interna o la externa, lo que se analiza en las gráficas siguientes. En la gráfica 3.23 se muestra la fuente interna como la fuente más utilizada ya que el 66.60% así lo indico y el 19.10% negó que la fuente interna sea la más utilizada. Después en la gráfica 3.24 se muestra a la fuente externa, donde el 59.50% considera a la fuente externa como la más utilizada en la empresa a diferencia del 38% que no la considera la fuente más utilizada.

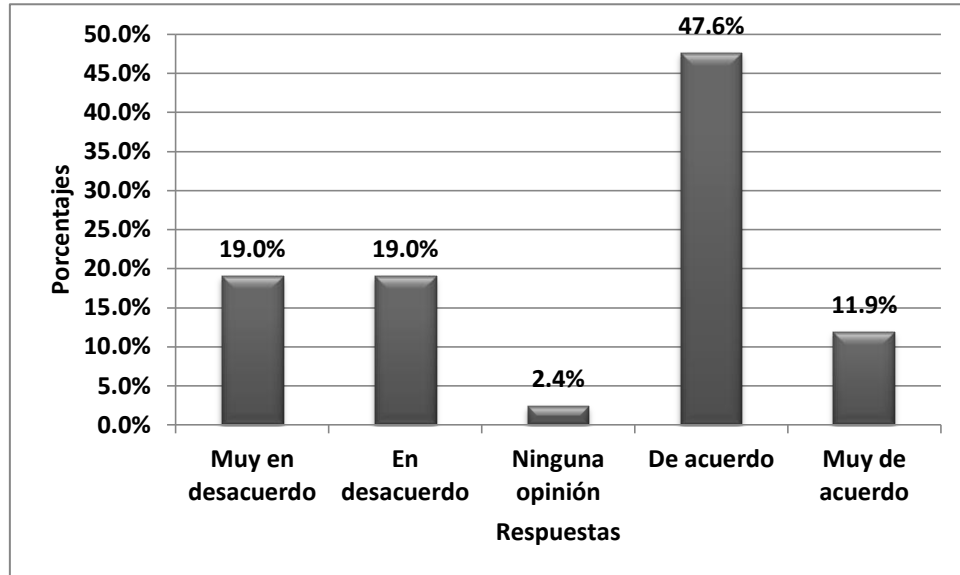
De lo anterior podemos derivar que probablemente se utilicen las dos fuentes, tanto interna como externa en las empresas encuestadas, esto por la poca diferencia de respuesta entre las dos fuentes, de acuerdo a lo presentado en las gráficas.

**Gráfica 3.23 La fuente de reclutamiento más utilizada es la interna.**



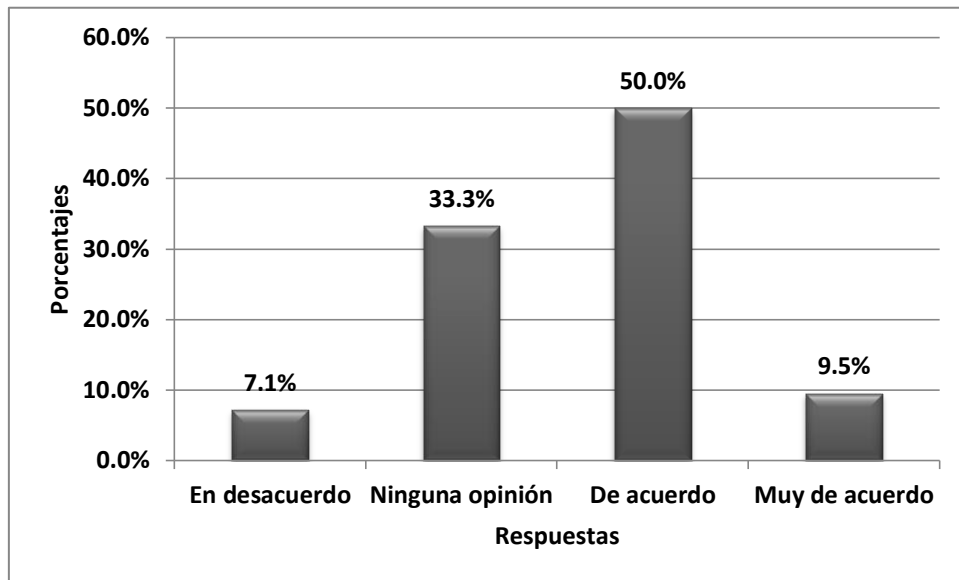
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 3.24 La fuente de reclutamiento más utilizada es la externa.**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 3.25 La promoción de personal (ascenso) es considerada como primordial en la empresa.**

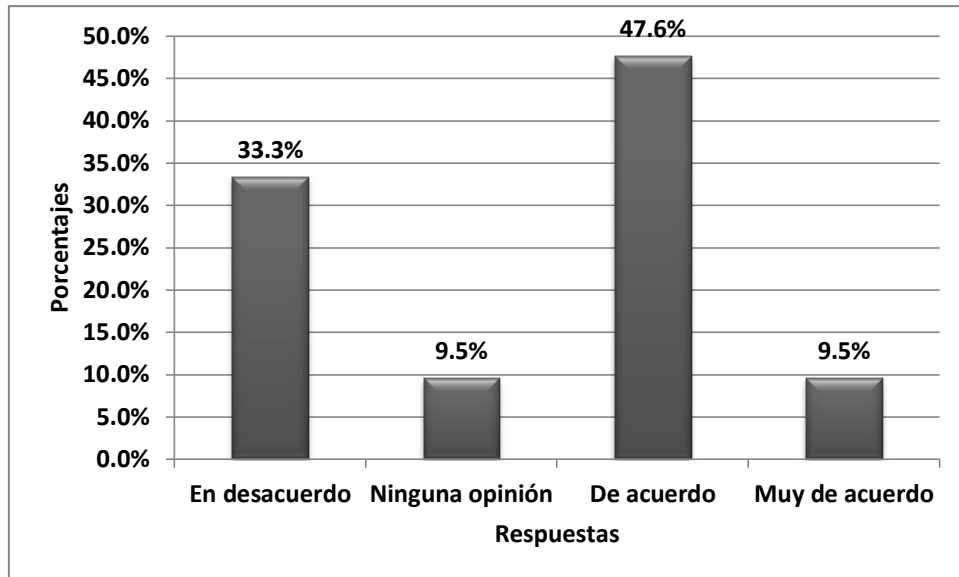


Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, dentro de las fuentes internas la promoción de personal (ascenso) es considerada como primordial de acuerdo a lo presentado en la gráfica 3.25 donde el 59.50% considera importante la promoción personal, a diferencia del 7.1% que no la considera importante.

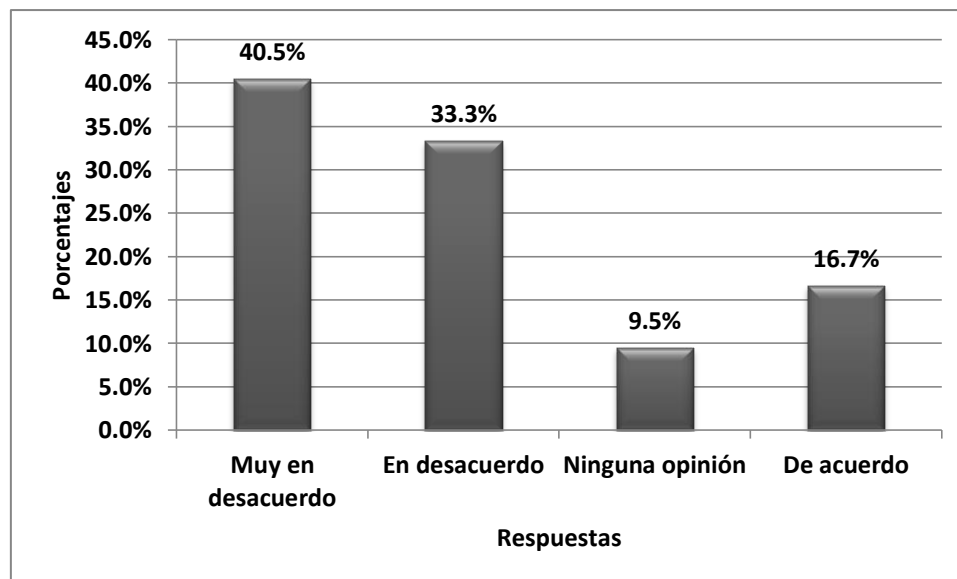
De la misma manera dentro de las fuentes internas, las recomendaciones de los empleados son una opción para la empresa como fuente interna de reclutamiento de personal, de acuerdo a lo presentado en la gráfica 3.26, donde muestra que el 57.10% de los encuestados así lo manifestaron en comparación con el 33.30% que no están de acuerdo en que las recomendaciones de los empleados sean una opción como fuente interna de reclutamiento de personal.

**Gráfica 3.26 Se prefieren las recomendaciones de los empleados como fuente interna de reclutamiento de personal.**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 3.27 Se utilizan las agencias de empleos como fuente externa de reclutamiento.**

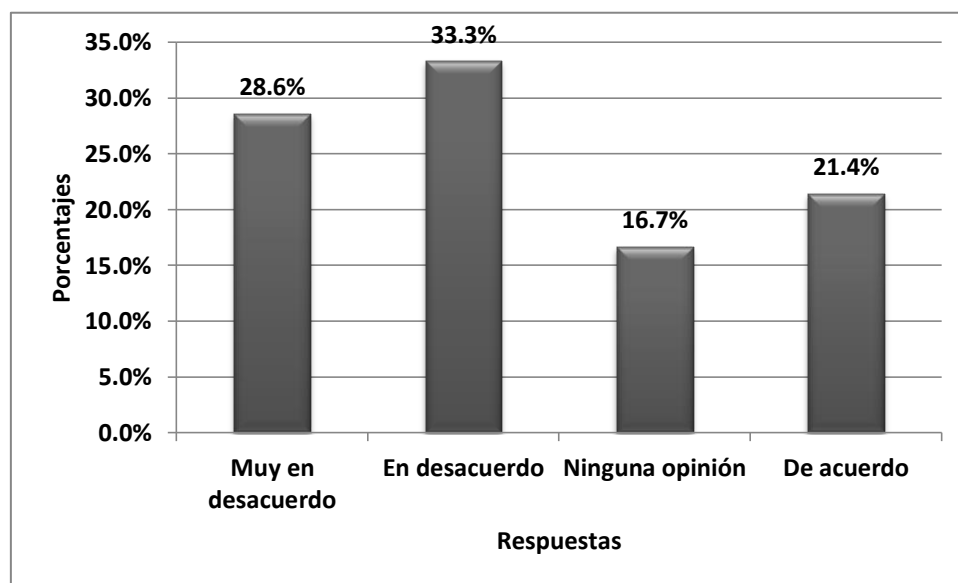


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, como fuentes externas de reclutamiento las agencias de empleo se evidenciaron como la fuente externa menos utilizada por los restaurantes encuestados, como lo muestra la gráfica 3.27 el 73.80% de los encuestados no consideran a las agencias de empleo como fuente externa utilizada en la empresa y solo el 16.70% las considera como fuente externa.

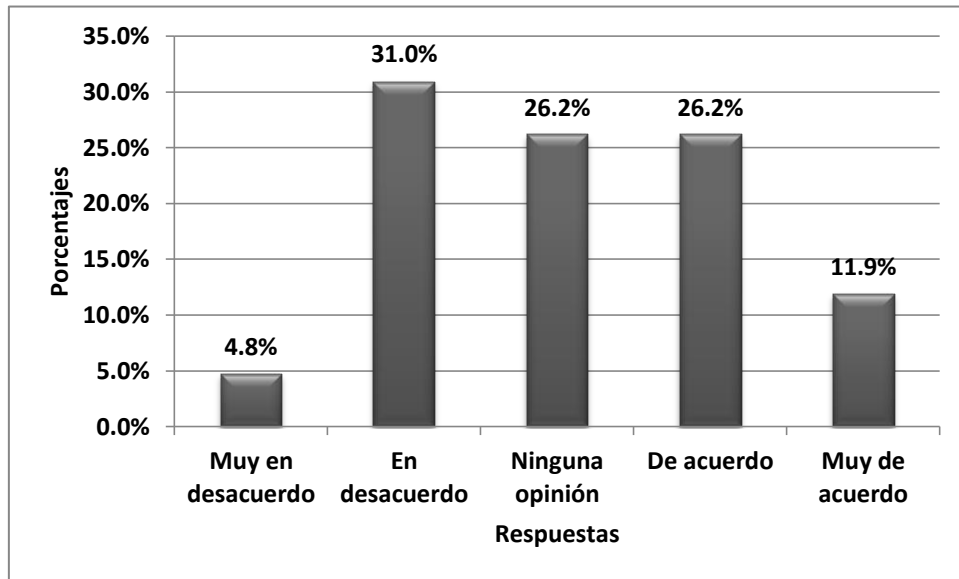
De la misma manera las bolsas de trabajo de las universidades no son consideradas como fuente externa de reclutamiento en los restaurantes encuestados, debido a que el 61.90% así lo manifestó mientras que el 21.40% considera a las bolsas de trabajo de las universidades como fuente externa utilizada por la empresa.

**Gráfica 3.28 Se utilizan las bolsas de trabajo de las universidades como fuente externa de reclutamiento.**



Fuente: Elaboración propia.

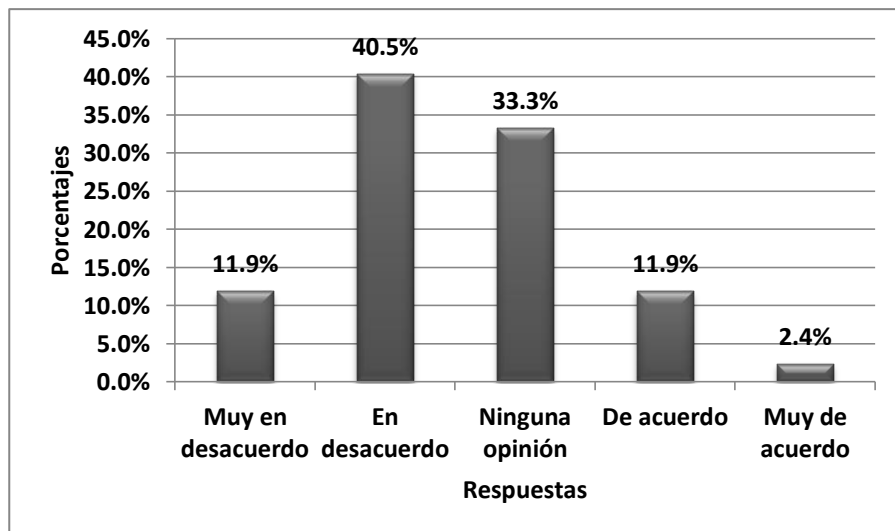
**Gráfica 3.29 Se prefieren las recomendaciones por persona ajenas a la empresa.**



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, las recomendaciones por personas ajenas a la empresa son consideradas una fuente externa, por lo tanto en la gráfica 3.29 se observa que el 38.10% de los encuestados prefieren las recomendaciones por personas ajenas a la empresa como fuente externa, no obstante el 35.80% no las prefieren y el 26.20% restante no tiene ninguna opinión al respecto, por consiguiente se distingue que por la poca diferencia entre las respuestas el enfoque de las recomendaciones por personas ajenas a la empresa cae en contradicción, inclusive se deduce que no se cuenta con la información al respecto.

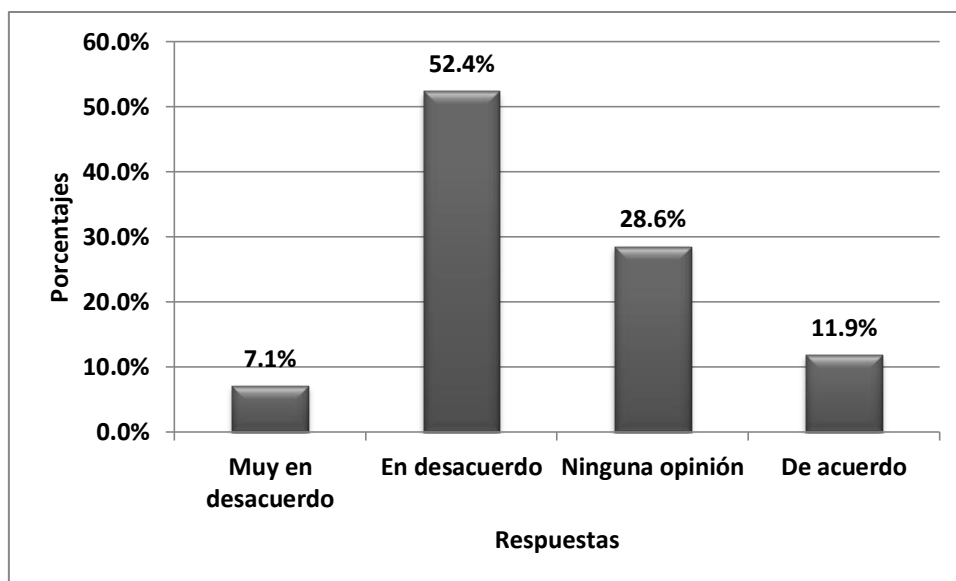
**Gráfica 3.30 Se considera como fuente externa las empresas competencia**



Fuente: Elaboración propia.

Prosiguiendo con las fuentes externas, se planteó la posibilidad de que las empresas competencia sean consideradas como principal fuente externa, aunque esto puede ser verdad la gráfica 3.30 muestra que el 52.40% no considera a las empresas competencia como fuente externa principal, no obstante solo el 14.30% si las considera como fuente externa principal y el 33.30% no considero importante opinar al respecto.

**Gráfica 3.31 Se utilizan los pizarrones, periódicos murales como medio interno de reclutamiento.**

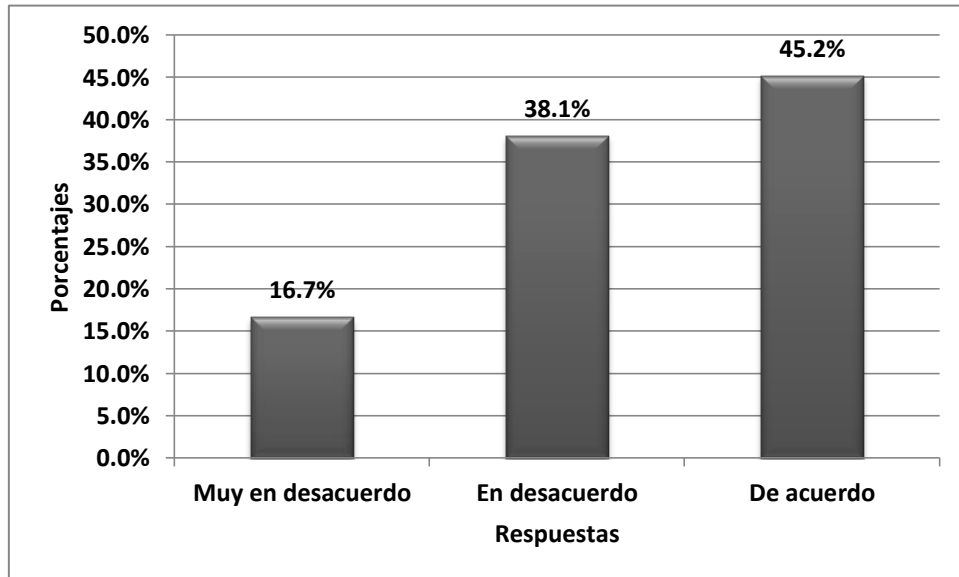


Fuente: Elaboración propia.

Dentro del contexto del reclutamiento de personal se encuentran los medios de reclutamiento los cuales se consideran como parte esencial ya que es por medio de estos que se da a conocer la vacante y se atraen a los candidatos, por esa razón se evalúan los medios más utilizados por los restaurantes encuestados, por eso en la gráfica 3.31 se muestra que el 59.50% de los encuestados no consideran a los pizarrones y periódicos murales internos como un medio de reclutamiento interno óptimo para la empresa, por el contrario el 11.90% si los considera esencial y el 28.60% restante no opino al respecto, por lo que derivado de esto se infiere que los pizarrones y periódicos murales internos no se utilizan como medio de reclutamiento interno en los restaurantes encuestados.

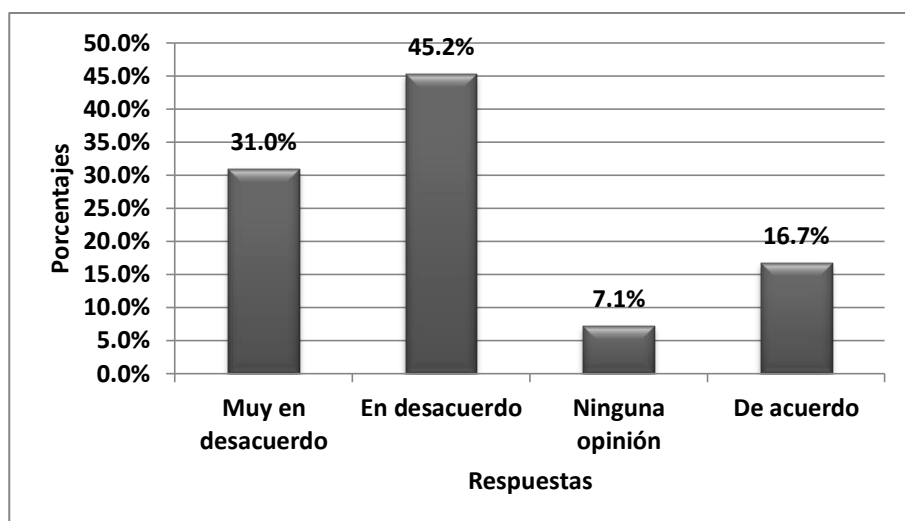
Asimismo, el periódico no es un medio de reclutamiento muy utilizado por las empresas encuestadas, puesto que como lo presenta la gráfica 3.32 el 54.80% de los encuestados respondieron que no utilizan el periódico como medio de reclutamiento y, por el contrario el 45.20% respondieron que si lo utilizan.

**Gráfica 3.32 El medio de reclutamiento utilizado por la empresa es el periódico.**



Fuente: Elaboración propia.

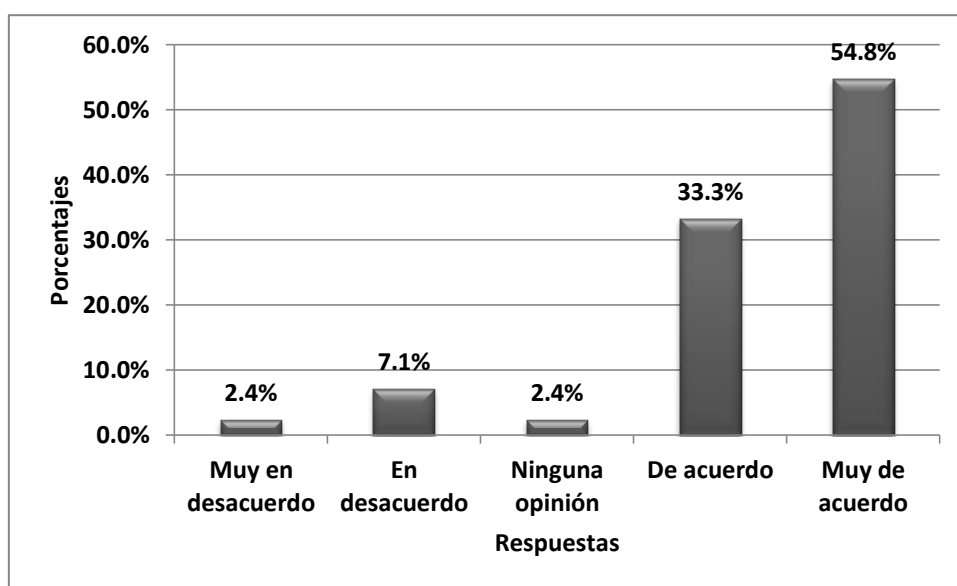
**Gráfica 3.33 La radio es el medio más eficaz para el reclutamiento en la empresa.**



Fuente: Elaboración propia.

Otro medio de reclutamiento que se considera es el radio, no obstante en la gráfica 3.33 se observa que no es el medio más eficaz para los restaurantes encuestados, puesto que el 76.20% respondió que no consideran al radio como un medio eficaz, mientras que solo el 16.70% de los encuestados lo consideran como un medio eficaz y el 7.10% no considero importante opinar al respecto. Por consiguiente el radio no es un medio utilizado en los restaurantes encuestados.

**Gráfica 3.34 El internet es el medio de reclutamiento principal en la empresa.**



Fuente: Elaboración propia.

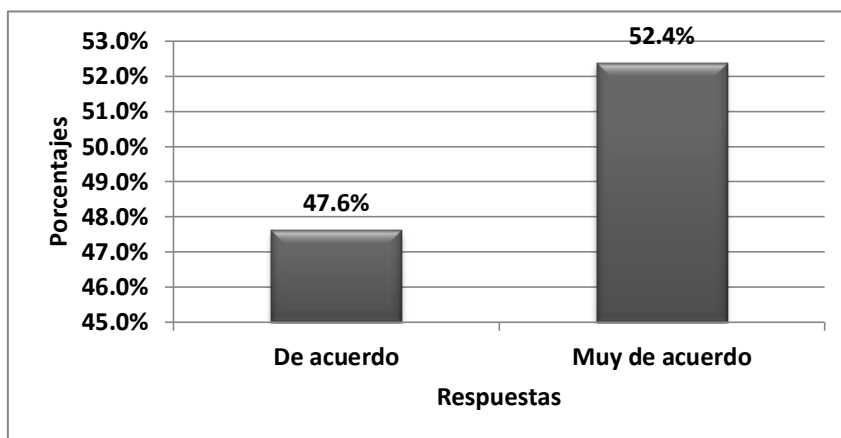
Por otro lado el internet en la actualidad es considerado como el medio de reclutamiento principal de las empresas encuestadas dado que el 88.10% de los directores y gerentes encuestados contestaron afirmativamente al uso de internet como medio de reclutamiento, a diferencia del 9.50% que no consideran el internet como medio de reclutamiento.

### **3.1.1.4 Técnicas de selección de personal**

Para llevar a cabo el proceso de selección existen una serie de técnicas que se tienen que aplicar. Chiavenato (2011) menciona como técnicas de selección las entrevistas, pruebas de conocimiento o de capacidad, test psicométricos, test de personalidad y las técnicas de simulación.

En lo referente a técnicas de selección de personal, lo que se buscó analizar son cuales son las técnicas más utilizadas por los dueños y gerentes de los restaurantes encuestados, para conocer la realidad en la aplicación de técnicas de selección de personal y describir su importancia en la toma de decisiones al elegir al personal adecuado para el puesto adecuado.

**Gráfica 3.35 La entrevista es la técnica más aplicada en la empresa.**



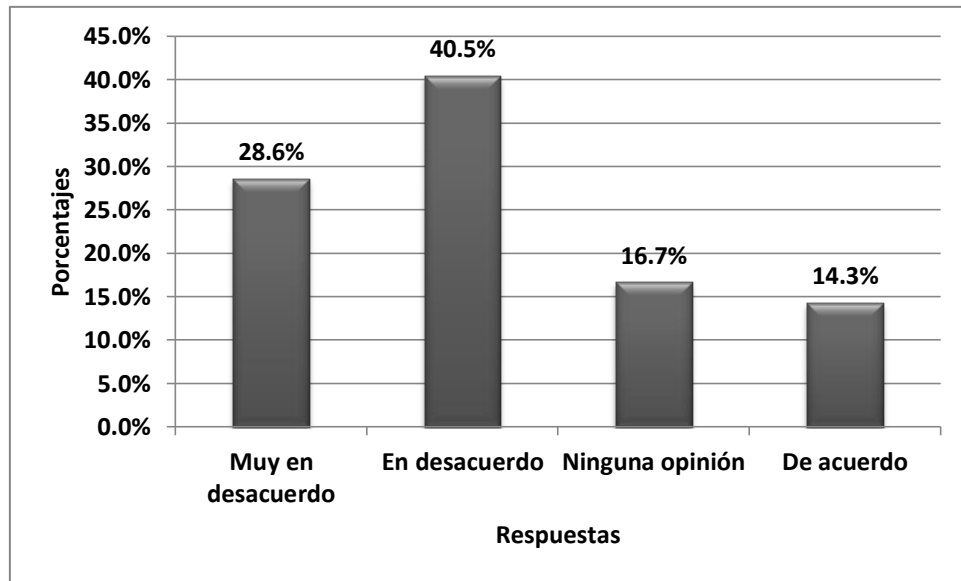
Fuente: Elaboración propia

La técnica de selección más utilizada por las empresas encuestadas es la entrevista, de acuerdo a lo que muestra la gráfica 3.35 con un total de 100% de respuestas que lo afirman.

Mientras que la aplicación de test psicométricos como técnica de selección no se utilizan en las empresas encuestadas, tal y como lo indica la gráfica 3.36 donde el 69.10% de los encuestados no los aplican, el 16.70% no dio ninguna opinión al respecto y solo el 14.30% respondió que aplican test psicométricos como técnica de selección.

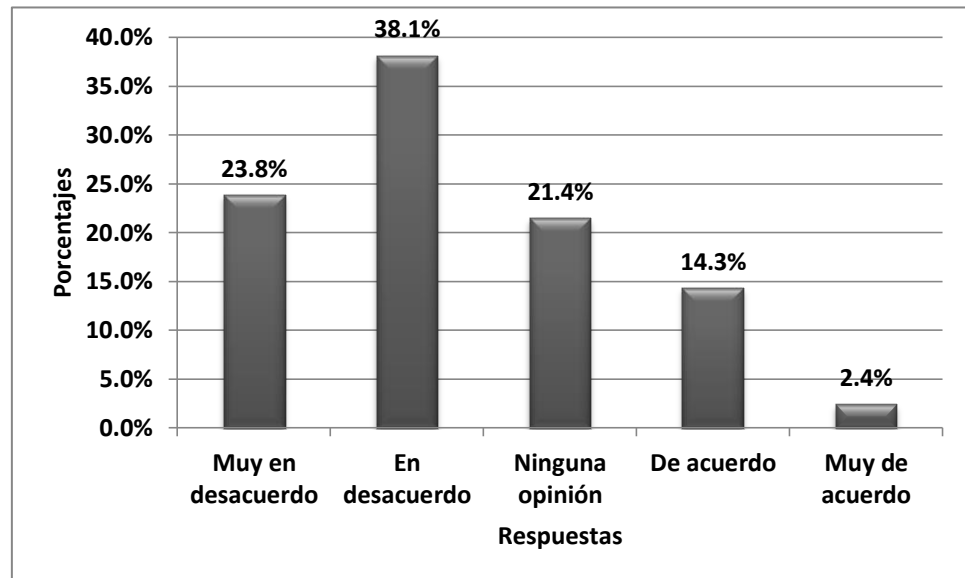
Asimismo, los test de personalidad tampoco son aplicados en las empresas encuestadas puesto que en la gráfica 3.37 el 61.90% de los directores y gerentes encuestados respondieron que no aplican test de personalidad como técnica de selección, el 21.40% no tiene ninguna opinión al respecto y solo el 16.70% respondió que si aplican los test de personalidad.

**Gráfica 3.36 Se aplican test psicométricos como técnica de selección.**



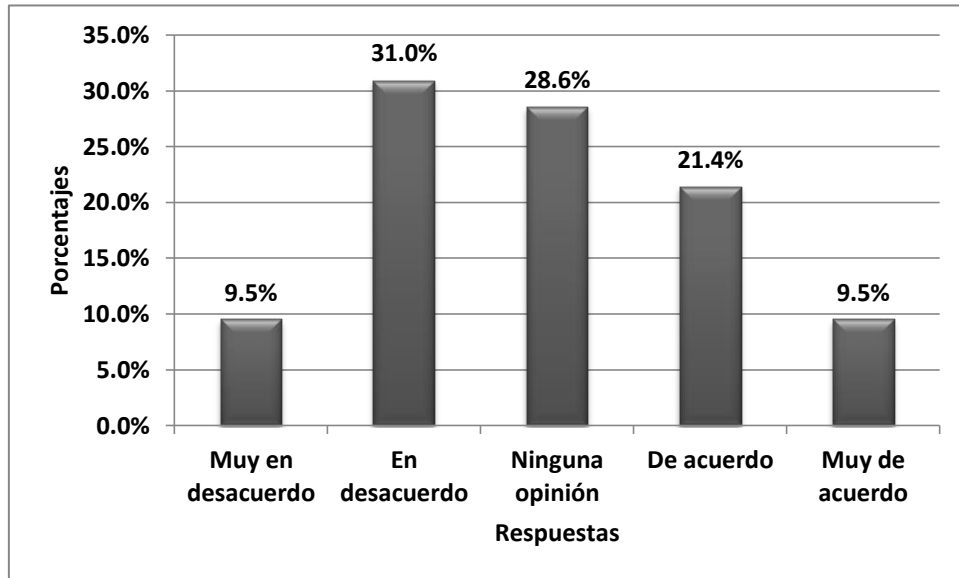
Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 3.37 Se aplica test de personalidad en la empresa para seleccionar al personal.**



Fuente: Elaboración propia.

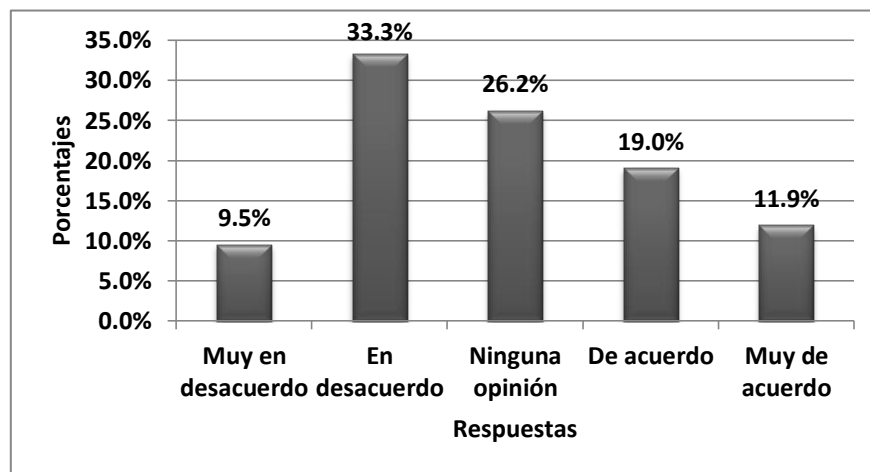
**Gráfica 3.38 Se aplican pruebas de conocimiento (inteligencia)**



Fuente: Elaboración propia.

De manera similar las empresas encuestadas no aplican pruebas de conocimientos a los candidatos como técnica de selección de acuerdo a la gráfica 3.38 que muestra que el 40.50% de las empresas no aplican pruebas de conocimientos, el 30.90% si aplica pruebas de conocimiento y el 28.60% no opino al respecto.

**Gráfica 3.39 Se requiere de un examen médico como parte de la selección de personal en la empresa.**



Fuente: Elaboración propia.

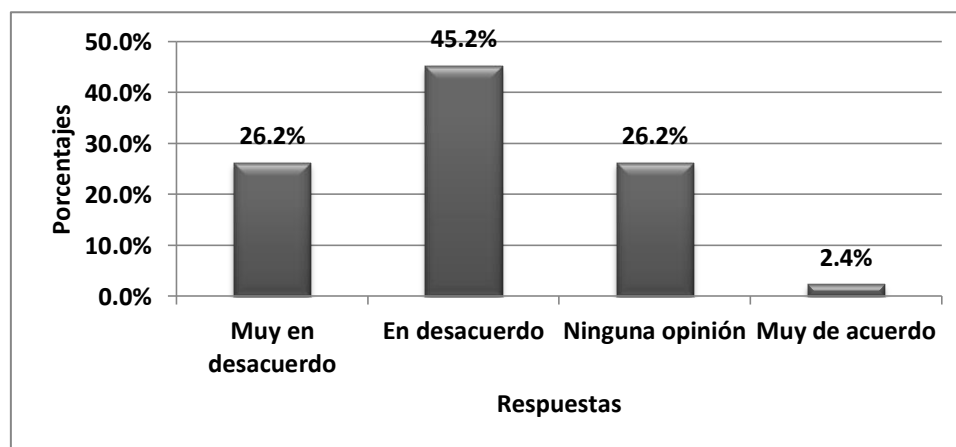
La gráfica 3.39 nos muestra que el 42.80% de los encuestados no solicitan la aplicación de exámenes médicos como parte de la selección de personal en la empresa, el 30.90% respondieron que si aplican exámenes médicos y el 26.20% no opino al respecto.

### 3.1.1.5 Técnicas modernas de selección de personal.

Para referirnos a las técnicas modernas de selección de personal se estima importante la definición conceptual de Blasco (2004) donde menciona que el uso de internet para reclutamiento por web es el más extendido en los procesos de reclutamiento y selección (...) los nuevos test, con ítems enriquecidos o simulaciones por medio de realidad virtual y métodos clásicos, como la de los test adaptativos y las entrevistas por videoconferencia, cambian el panorama del profesional en reclutamiento y selección (Blasco, 2004).

En este sentido como parte del cuestionario se trató de establecer cuáles son las técnicas modernas de selección que utilizan los restaurantes encuestados, por lo que en las gráficas 3.40, 3.41 y 3.42 se examina que no se aplican técnicas modernas de selección.

**Gráfica 3.40 Se aplican técnicas modernas de selección como test psicométricos (online)**

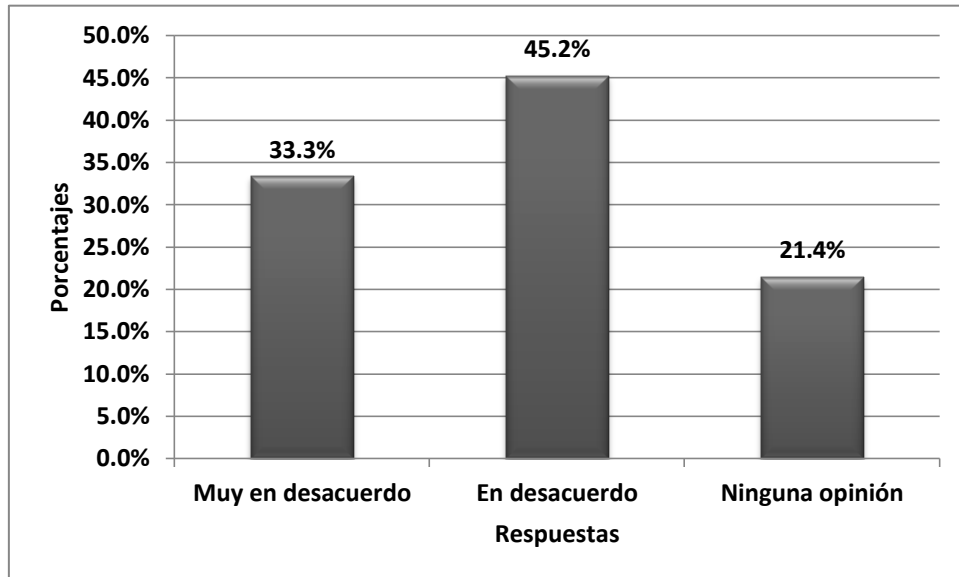


Fuente: Elaboración propia.

En lo concerniente a las técnicas modernas de selección la gráfica 3.40 nos indica que el 71.40% no aplica test psicométricos online como técnica moderna de selección y que solo el 2.4% lo hace y el 26.20% no tiene ninguna opinión sobre los test psicométricos online.

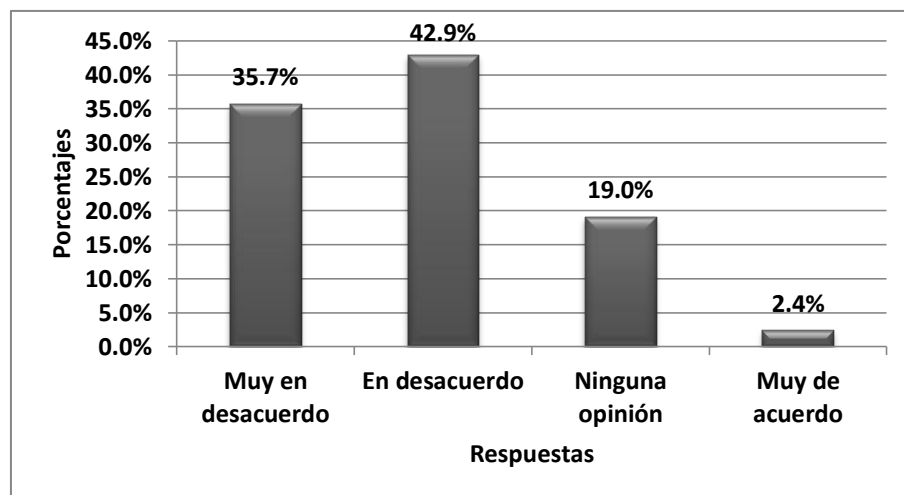
Asimismo al preguntarles sobre el uso de las entrevistas por videoconferencias como técnica moderna de selección la gráfica 3.41 muestra que el 78.50% no realiza entrevistas por videoconferencia y que el 21.40% no proporciono ninguna opinión sobre las entrevistas por videoconferencia.

**Gráfica 3.41 Se utilizan las entrevistas por videoconferencia como técnica moderna de selección.**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 3.42 Las simulaciones por realidad virtual son utilizadas en la empresa como técnica moderna de selección.**



Fuente: Elaboración propia.

Por último dentro de las técnicas modernas de selección de personal se encuentran las simulaciones por realidad virtual, a lo que los encuestados respondieron no aplicarlas en sus empresas de acuerdo a la información presentada en la gráfica 3.42 que muestra que el 78.60% de los encuestados negaron utilizar las simulaciones por realidad virtual como técnica moderna de selección de personal, el 19% no opino al respecto y solo el 2.40% respondió que si las utiliza.

### **3.2 Interpretación y análisis de resultados.**

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo general identificar cuáles son los medios y técnicas de reclutamiento y selección de personal más implementados por las PyMES en el sector de servicio de alimentos en la ciudad de Ensenada, B.C., agremiadas a CANIRAC. En este sentido se encontró que el medio de reclutamiento más utilizado es el internet, a su vez el periódico es un medio que la mayoría no utiliza sin embargo se puede considerar como un posible medio de reclutamiento. No obstante los medios de reclutamiento menos utilizados son la radio, los pizarrones y periódicos murales internos. En cuanto a la técnica de selección más utilizada por las PyMES de Ensenada, B.C. agremiadas a CANIRAC se observó que es la entrevista.

En lo que se refiere al primer objetivo específico el cual buscó identificar las características y requisitos más importantes que se prefieren al elegir al personal, se obtuvo que se consideran importante la experiencia, personalidad, nivel de inteligencia y edad de los candidatos. No obstante no consideran importante el sexo y la formación académica.

Por otro lado y de acuerdo a los resultados obtenidos por Ganga y Sánchez (2008) las empresas estudiadas consideran importante la formación académica y la experiencia de los candidatos, sin embargo no consideran importante el nivel de inteligencia y la personalidad, de esta última, las empresas creen que la personalidad de cada individuo se irá adaptando al cargo a medida que el tiempo transcurre, no obstante (...) consideran ciertos elementos de la personalidad, como esenciales al momento de ocupar un puesto determinado. Entre estas se encuentran, la aceptación, la tolerancia y la madurez para comprender y entender a las

demás personas, la empatía que supone la capacidad de ponerse en el lugar del otro (...) la congruencia, el ser coherentes con lo que se hace, dice y piensa (Ganga & Sánchez, 2008).

Los resultados de la presente investigación son congruentes con los encontrados por Naranjo (2012) quien encontró que al momento de la selección de personal existen factores como las competencias, edad, sexo, apariencia física que son determinantes y excluyentes a la hora de tomar la decisión por parte del gerente o jefe de Recursos Humanos (Naranjo, 2012).

Por otra parte el segundo objetivo específico tuvo como fin describir y estudiar los medios de reclutamiento y las técnicas de selección de personal usados por las PyMES de la ciudad de Ensenada, B.C., por ende se encontró que utilizan tanto fuentes externas como internas, que las fuentes que más utilizan son la promoción de personal, las recomendaciones de los empleados y las recomendaciones de personas ajenas a la empresa. Por otra parte no se consideran como fuentes de reclutamiento las agencias de empleo, las bolsas de trabajo de universidad, ni las empresas competencia.

De la misma manera Ganga y Sánchez (2008) encontraron que un gran sector cerca del 83%, realiza el proceso de reclutamiento de personal a través de las dos fuentes tanto interna como externa y las dos fuentes internas principales que utilizan son el ascenso a un cargo y transferencia de una sucursal a otra, en cuanto a las fuentes externas utilizan a las universidades, dato que no coincide con el encontrado en el presente estudio, cuyos reclutadores no utilizan a las universidades como fuente externa de reclutamiento.

Por su parte Naranjo (2012) menciona que la gran mayoría de los jefes de recursos humanos manifestaron que el reclutamiento a través de recomendaciones, anuncios de prensa e internet, al igual que las solicitudes a universidades o instituciones educativas, son los que más se utilizan (Naranjo, 2012).

De la misma manera Naranjo (2012) de acuerdo a los resultados obtenidos de su investigación manifiesta lo siguiente:

El proceso de reclutamiento y contratación que se presenta en mayor proporción es el de la recomendación, lo que denota que no es equitativo ni justo el proceso para el resto de posibles aspirantes. La transparencia en los procesos de selección en las medianas empresas de Barranquilla no existe. (...) Las medianas empresas de Barranquilla no tienen establecido un departamento de Recursos Humanos que se encargue de la verificación y seguimiento del proceso de selección, lo que genera traumatismo cuando no se escoge a la persona más calificada para un cargo. (...) En las PyMES, el sistema de contratación se basa más en la amistad y la recomendación directa que en un exhaustivo proceso de selección (Naranjo, 2012).

Respecto a los medios de reclutamiento más utilizados por las empresas agremiadas a CANIRAC en la ciudad de Ensenada, B.C. se encontró que es el internet y la técnica de selección más utilizada es la entrevista. A diferencia de lo encontrado por Ganga y Sánchez (2008) donde mencionan que utilizan la radio, el periódico y la internet como medios de reclutamiento de personal.

En lo que se refiere a las técnicas de selección de personal en la mayoría no se aplican test psicométricos, test de personalidad ni pruebas de conocimiento (inteligencia), lo cual se confirma con los resultados obtenidos por Ganga y Sánchez (2008), que manifiestan que cerca del 60% de las organizaciones estudiadas no utilizan test psicológicos como técnica de selección.

Por el contrario Naranjo (2012) manifiesta que los test psicológicos son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes y habilidades, etc., se utilizan para conocer mejor a los candidatos con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, diagnóstico de personalidad, este método es el más aplicado, con un porcentaje del 38% , muchas veces proporciona la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, ya que a veces es difícil averiguar por otros medios (Naranjo, 2012).

El tercer objetivo específico tuvo como propósito conocer las técnicas modernas de reclutamiento y selección de personal que implementan las PyMES en la ciudad de Ensenada, B.C., por consiguiente se descubrió que no se utilizan técnicas modernas de selección como test psicométricos online, entrevistas por videoconferencia, simulaciones

por realidad virtual, lo cual se corrobora con lo manifestado por Ganga y Sánchez (2008) donde muestran que cerca del 30% de los encuestados respondieron que las técnicas existentes actualmente son suficientes y que no requieren otras. Sin embargo, un porcentaje no menor, equivalente al 15% no contestó la pregunta y un 5% de las organizaciones simplemente no tienen conocimiento acerca de otras técnicas posibles de aplicar en el proceso de reclutamiento y selección de personal (Ganga & Sánchez, 2008).

En el cuarto objetivo específico se buscó determinar si las empresas estudiadas consideran adecuadas las prácticas de reclutamiento y selección que aplican, por lo tanto se comprobó que el proceso de reclutamiento y selección de personal es afín con las necesidades de personal de la empresa y es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, además consideran su índice de rotación es bajo por contar con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo consiguiente lo estiman como adecuado. Lo cual se confirma con los resultados obtenidos por Ganga y Sánchez (2008) en donde mencionan que:

De acuerdo a los resultados obtenidos, más del 70% de las organizaciones señalan que es de gran importancia el proceso de reclutamiento y selección de personal. (...) Las razones de los encuestados, del por qué le atribuyen cierto nivel de importancia al proceso de reclutamiento y selección del personal, son múltiples, entre ellas, quienes creen otorgarle importancia, señalan lo siguiente: “De esto depende la imagen de la empresa y la productividad”; “porque se debe garantizar la calidad del recurso humano y por ende la calidad del servicio”; “porque se debe buscar a los mejores candidatos para así obtener un buen desempeño laboral”; “porque es la base para lograr el éxito y para esto, se debe cumplir con los objetivos de la organización y, de esta forma, trabajar de manera óptima y eficiente” (Ganga & Sánchez, 2008).

El último objetivo específico es el de proponer una guía de implementación y manejo del proceso de reclutamiento y selección enfocado a las PyMES, de acuerdo a los resultados de la investigación y a las necesidades de las empresas estudiadas, por lo que se propone un manual enfocado a las empresas agremiadas a CANIRAC en donde se plantean una serie de pasos tomando en cuenta las especificaciones del puesto que consideraron importantes, así

como descripciones de puestos para los puestos generales tales como meseros, cocineros, caja, lavaplatos entre otros, asimismo se anexa un formato de entrevista, véase el anexo 3.

Lo cual se asemeja a los resultados obtenidos por León (2000) del estudio que realizó sobre la problemática de la carencia de un proceso de selección de personal adecuado a los empleados de la construcción y empresa involucradas, por el cual propone un proceso de selección de personal para las PYMES de la construcción que consta de 8 pasos los cuales son: Paso 1: Recepción Preliminar de Solicitudes. Paso 2: Pruebas de Idoneidad. Paso 3: Entrevista de Selección. Paso 4: Verificación de Datos y Referencias. Paso 5: Examen Médico. Paso 6: Entrevista con el Supervisor. Paso 7: Descripción realista del Puesto. Paso 8: Decisión de Contratar (León, 2000).

#### **Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones.**

En conclusión el proceso de reclutamiento y selección que se aplica en las empresas afiliadas a CANIRAC ubicadas en zona centro, es considerado como bueno de acuerdo con la mayoría de los directores y gerentes ya que reconocen su importancia y están conscientes de la necesidad de contar con el personal adecuado para el puesto idóneo, lo que se confirma con el hecho de que conocen y aplican evaluaciones de desempeño a su personal.

Asimismo estiman que el proceso de reclutamiento y selección de personal es afín con las necesidades de personal de la empresa y es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Además que están al tanto del índice de rotación de su personal el cual es una forma de medir el desempeño del proceso de reclutamiento y selección, por lo que consideran su índice de rotación es bajo por contar con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, por lo consiguiente lo estiman como adecuado.

Igualmente importante valoran necesario el contar con una persona responsable de su aplicación que tenga los conocimientos y herramientas necesarias para el efectivo desempeño del proceso de reclutamiento y selección, sin embargo no cuentan con un presupuesto definido para su desarrollo.

Los restaurantes encuestados consideran importante la definición de las especificaciones del puesto, sin embargo no cuenta con un perfil de puesto que las incluya aunque la mayoría si desarrolla descripciones de puesto con las cuales especifican las funciones de los puestos y objetivos, dejando a un lado la definición de las especificaciones del puesto, lo que se vuelve contradictorio ya que si consideran importantes definir las, sin embargo no lo hacen.

De la misma manera resulta evidente cuales son las especificaciones del puesto que considera la mayoría de los encuestados importante, tales como experiencia, nivel de inteligencia, personalidad y la edad, por otra parte no consideran importante el sexo, y la

formación académica es un aspecto que podría considerarse como una especificación del puesto no obstante no se considera relevante.

En lo referente a las fuentes y medios de reclutamiento utilizadas por los restaurantes encuestados, se concluye que utilizan tanto fuentes internas como externas, que las fuentes que más utilizan son la promoción de personal (ascenso de personal), las recomendaciones de los empleados y las recomendaciones de personas ajenas a la empresa, que por otro lado, las agencias de empleo, las bolsas de trabajo de universidades, así como las empresas competencia no son consideradas como fuentes de reclutamiento.

Asimismo el medio de reclutamiento más utilizado por los restaurantes encuestados es el internet, siguiéndole de cerca el periódico ya que aunque la mayoría respondió que no lo utiliza la diferencia no es muy grande por lo que se puede deducir que lo utilizan aunque no en su mayoría, por el contrario los medios de reclutamiento menos utilizados por los restaurantes encuestados son la radio, los pizarrones y periódicos murales internos.

En lo concerniente a las técnicas de selección de personal, los restaurantes encuestados utilizan como técnica principal la entrevista, asimismo se encontró que en la mayoría de los restaurantes encuestados no se aplican test psicométricos, test de personalidad, exámenes de conocimientos y tampoco exámenes médicos.

Por último se advierte que los restaurantes encuestados no utilizan técnicas modernas de selección de personal tales como, test psicométricos online, entrevistas por videoconferencias y simulaciones por realidad virtual.

Durante la realización del presente trabajo de investigación se tuvieron algunas limitantes sobretodo en el trabajo de campo con los sujetos de estudio, 5 restaurantes de la muestra poblacional no contestaron ya que los establecimientos se encuentran cerrados, asimismo 5 restaurantes son administrados como empresa familiar por lo que no contratan personal y por último 5 restaurantes simplemente se negaron a contestar la encuesta.

La importancia del proceso de reclutamiento y selección en las PyMES es innegable, por tal razón este trabajo de investigación brinda una primera descripción del proceso en el contexto de las empresas de la industria de servicio de alimentos preparados de la ciudad de

Ensenada, B.C., por lo que resulta necesario ampliar el estudio para indagar más sobre las consecuencias de un proceso de reclutamiento y selección ineficaz, tanto para las empresas como para las personas que buscan el puesto, además estudiar la relación entre la rotación de personal y el proceso de reclutamiento y selección, así como la relación del compromiso organizacional y la selección de personal, con el fin de buscar posibles soluciones y mejorar la calidad del proceso de reclutamiento y selección en las PyMES de la ciudad de Ensenada, B.C.

# **ANEXOS**

## Anexos

### Anexo 1. Decreto 30 de Junio 2009 clasificación de las PyMES en México.

**DOF: 30/06/2009**

**ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.**

---

**Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Economía.**

Con fundamento en los artículos 34 fracciones I, XXIV y XXXI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 5, fracción XVI, del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, 2 y 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y

#### CONSIDERANDO

Que el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 señala como uno de sus objetivos lograr una economía competitiva mediante el aumento de la productividad, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas;

Que las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales;

Que la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad, así como incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional, y

Que de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se considera necesario establecer una estratificación que partiendo del número de trabajadores tome en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas, se expide el siguiente:

#### ACUERDO

**Primero.** El presente Acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas, para efectos del artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

**Segundo.** Se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios:

<b>Estratificación</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

**\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.**

**Tercero.** El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

#### **TRANSITORIOS**

**Primero.** El presente Acuerdo entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

**Segundo.** Quienes de conformidad con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa apliquen la estratificación que en la misma se prevé, tendrán un plazo no mayor a 30 días naturales para adecuarse a lo establecido en el presente Acuerdo.

**Tercero.** Los trámites administrativos de las micro, pequeñas y medianas empresas que se encuentren en proceso de resolución al momento de la entrada en vigor del presente Acuerdo, atenderán a la estratificación prevista por el artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

México, D.F., a 25 de junio de 2009.- El Secretario de Economía, **Gerardo Ruiz Mateos**.- Rúbrica.

## **Anexo 2. Decreto INADEM Enero 2013.**

### **DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía.**

**ARTÍCULO 57 BIS.-** El Instituto Nacional del Emprendedor es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.

El Instituto Nacional del Emprendedor estará a cargo de un Presidente, quien será designado por el titular del Ejecutivo Federal.

Al Presidente del Instituto le corresponde la representación legal y administrativa de ese órgano administrativo desconcentrado.

El Instituto tendrá las siguientes atribuciones:

Proponer, desarrollar y ejecutar los programas, estrategias y acciones que se aprueben para el apoyo, atención, creación, consolidación y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, los emprendedores y las franquicias;

Apoyar la creación de micro, pequeñas y medianas empresas innovadoras;

Diseñar y operar, en los términos de las disposiciones jurídicas aplicables, fondos, fideicomisos y demás instrumentos que tiendan a la ejecución de la política nacional de apoyo a los emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas;

Promover y ejecutar las acciones necesarias que aseguren la cohesión, coherencia e integralidad de todos los esfuerzos que en materia de apoyo a emprendedores y micro, pequeñas y medianas empresas se desarrollan en el país para alcanzar la más alta calidad, eficiencia y eficacia de las políticas públicas en la materia;

Suscribir convenios de coordinación y colaboración con dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de las entidades federativas y municipales, con las organizaciones del sector privado, instituciones académicas, organizaciones y entidades financieras, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones nacionales e internacionales, así como ejecutar todas las acciones necesarias para el efectivo cumplimiento de los referidos convenios en beneficio del desarrollo económico nacional;

Autorizar y canalizar, conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, recursos públicos que se le asignen para el apoyo a proyectos relacionados con las micro, pequeñas y medianas empresas y los emprendedores del país, ya sea por la vía de convocatorias públicas o de manera directa, a través de la suscripción de convenios específicos;

Definir y operar los diferentes tipos de apoyos económicos que podrán ser canalizados a las micro, pequeñas y medianas empresas y a los emprendedores del país, bajo esquemas con cargo a recursos federales, o esquemas de recursos compartidos o mixtos con los gobiernos de las entidades federativas y municipios, el sector privado y el sector académico, así como los demás esquemas que considere pertinentes para incrementar la disponibilidad de recursos y asegurar mayor eficiencia en su aplicación;

Canalizar recursos públicos a proyectos estratégicos, de carácter regional o sectorial, en los que

podrán intervenir una o varias empresas que no sean de las comprendidas en el artículo 3, fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, cuando se cuente con autorización expresa del Secretario y se cumpla con alguna de las siguientes condiciones:

Que se generen beneficios específicos para las micro, pequeñas y medianas empresas o los emprendedores del país;

Que se generen empleos de calidad en un número congruente con la naturaleza del proyecto, preferentemente en las micro, pequeñas y medianas empresas;

Que el proyecto ayude a elevar la productividad del sector o región;

Que sea determinante para completar el eslabonamiento de una o varias cadenas productivas, o

Que el proyecto proporcione al sector o región un flujo importante de inversión que fortalezca y cree condiciones más propicias para las empresas de la región o sector.

Desarrollar y ejecutar los programas, estrategias y mecanismos necesarios para la creación, desarrollo y fortalecimiento de agrupamientos regionales de innovación y financiamiento, que incidan en la creación, incubación, crecimiento, aceleración, consolidación, competitividad e internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas y los emprendedores del país;

Ejecutar los programas, estrategias y mecanismos necesarios para la creación, desarrollo y fortalecimiento de la infraestructura productiva de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores, de carácter industrial, tecnológico, comercial y de servicios;

Impulsar la coordinación de los fondos y programas en materia de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, con los existentes para un fin análogo en otras instituciones de investigación y del sistema financiero mexicano;

Impulsar políticas y estrategias de vinculación entre las micro, pequeñas y medianas empresas e inversionistas en el mercado empresarial mexicano;

Impulsar y desarrollar políticas de formación y capacitación permanente de emprendedores;

Promover y generar acciones y mecanismos para incidir en los cambios que sean necesarios para consolidar un ambiente favorable para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y de los emprendedores, en especial en la materia regulatoria, de promoción, de capacidades y de financiamiento;

Conformar la Red Nacional del Emprendedor para lograr una adecuada y eficiente coordinación con todos los participantes en la ejecución de políticas de apoyo a los emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas y con las redes internacionales de emprendedores para generar y aprovechar las oportunidades que surjan tanto en el ámbito nacional como en el internacional;

Instaurar y operar el Observatorio Nacional del Emprendedor para dar seguimiento y obtener datos, análisis, estudios, estadísticas, casos de éxito, modelos replicables y otra información de utilidad para la generación, actualización y toma de decisiones en la instrumentación de las políticas públicas a favor de los emprendedores y de las micro, pequeñas y medianas empresas del país, observando las disposiciones legales en materia de información estadística;

Realizar los estudios e investigaciones que permitan al Instituto contar con información relacionada con la innovación, el desarrollo tecnológico, las cadenas productivas, el desarrollo de proveedores, los agrupamientos regionales y de sectores industriales, el acceso a mercados y otros relacionados con el desarrollo y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y de los emprendedores;

Impulsar estudios e investigaciones que permitan reconocer los óptimos encadenamientos productivos regionales, sectoriales y globales; sinergias entre las empresas incubadas, así como plataformas tecnológicas que permitan compartir eficientemente las oportunidades de mejora y negocio, así como la transferencia de conocimiento en innovación;

Brindar asesoría, capacitación y consultoría, en materia de formación emprendedora, incubación, aceleración, internacionalización, innovación, financiamiento e implementación y mejora de procesos de administración, gestión, producción y comercialización a las micro, pequeñas y medianas empresas y a los emprendedores para la generación de planes de negocio, planes de mejora, programas de calidad, planes de mercadotecnia y de acceso a mercados nacionales e internacionales, así como su implementación y desarrollo;

Desarrollar sistemas de información integrales, así como bases de datos, que permitan contar con información detallada relacionada con los esquemas de financiamiento, obtención de capital y de los procesos de acceso y otorgamiento de los créditos en el sistema financiero relacionados con emprendedores y las micro, pequeñas y medianas empresas;

Evaluar, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, los resultados de las acciones orientadas al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y de los emprendedores;

Participar, al interior de la Secretaría, en la formulación de proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y reglas, en los asuntos de su competencia;

Formular y proponer al Secretario para su aprobación las políticas, criterios generales, lineamientos, normas y elaboración de manuales y procedimientos institucionales para el mejor desarrollo de las funciones del Instituto, así como los anteproyectos de las reglas de operación de los programas de su competencia;

Impulsar la creación y consolidación de empresas que contribuyan al desarrollo sustentable;

Establecer acciones, programas, instrumentos y esquemas para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas afectadas por desastres naturales para reactivar su actividad económica;

Organizar y promover talleres, foros, ferias, congresos, seminarios, exposiciones y otros eventos de carácter nacional e internacional que se relacionen con las atribuciones previstas en este artículo;

Definir los mecanismos de evaluación de los proyectos, programas, instrumentos y esquemas que se relacionen con las atribuciones del Instituto;

Proponer esquemas que permitan dar seguimiento a los recursos, impactos y metas derivados de los apoyos otorgados al amparo de los programas, instrumentos y esquemas que se relacionen con las atribuciones del Instituto;

Fomentar y apoyar la constitución y fortalecimiento de fondos de garantía, así como de otros programas, instrumentos y esquemas financieros que faciliten a las micro, pequeñas y medianas empresas, así como a los emprendedores, el acceso al financiamiento;

Elaborar y administrar los registros que tenga a su cargo el Instituto;

Diseñar y coordinar las acciones, programas, directrices, instrumentos y esquemas para promover y fomentar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados interno y externo;

Coordinar acciones en materia de oferta exportable con las instancias públicas competentes;

Diseñar y coordinar mecanismos de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas para su integración a la cadena productiva como proveedores o distribuidores, y

Las demás que le confieran otras disposiciones legales o administrativas, así como las que le encomiende el Titular del Ejecutivo Federal y el Secretario.

**ARTÍCULO 57 TER.-** El Instituto Nacional del Emprendedor contará con un Consejo Consultivo, el cual fungirá como un órgano de consulta y tendrá las siguientes funciones:

Asesorar al Instituto en la formulación y aplicación de las estrategias nacionales en materia de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores, a solicitud de su Presidente;

Recomendar acciones para mejorar políticas, programas y acciones específicas del Instituto que respondan a las necesidades económicas del país;

Analizar los asuntos que en casos específicos someta a su consideración, el Presidente del Instituto Nacional del Emprendedor;

Hacer propuestas para impulsar y fortalecer el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores;

Asesorar al Instituto cuando así lo solicite su Presidente, respecto de la creación, desarrollo y fortalecimiento de la infraestructura productiva de apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores, de carácter industrial, tecnológico, comercial y de servicios, y

Hacer recomendaciones con base en los resultados de las acciones orientadas al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y de los emprendedores.

El Consejo estará integrado por el Secretario, quien lo presidirá, el Subsecretario de Competitividad y Normatividad, el Subsecretario de Industria y Comercio, el Subsecretario de Comercio Exterior, el Oficial Mayor y el Jefe de la Unidad de Asuntos Jurídicos, quienes tendrán derecho de voz y voto. Los miembros podrán ser suplidos por el servidor público con nivel jerárquico inmediato inferior.

El Consejo Consultivo contará con un Secretariado Técnico, el cual estará a cargo del Presidente del Instituto.

El Consejo tendrá como invitados a un representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público,

un representante de la Secretaría de Turismo, un representante de PROMÉXICO y un representante del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Asimismo, el Presidente del Consejo podrá invitar a representantes del sector privado y académico, así como a un representante de la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Económico. Los invitados tendrán solo derecho de voz.

El Secretario emitirá los lineamientos que regulen el funcionamiento del Consejo.

**ARTÍCULO 57 QUÁTER.-** El Instituto contará, para el ejercicio de sus atribuciones, con un Coordinador General de Planeación Estratégica, Evaluación y Seguimiento, un Director General de Programas de Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional, un Director General de Programas de Desarrollo Empresarial, un Director General de Programas de Emprendedores y Financiamiento, un Director General de Programas para MIPYMES y un Director General de Programas de Defensa para PYMES y Emprendedores, así como con el personal que se determine en su estructura orgánica, los cuales tendrán las funciones que se establezcan en el Manual de Organización.

#### **TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

**SEGUNDO.-** La Secretaría emitirá en un plazo no mayor de treinta días naturales las disposiciones que regulen el funcionamiento del Instituto Nacional del Emprendedor.

**TERCERO.-** Las atribuciones, facultades y funciones que las disposiciones jurídicas aplicables confieren a la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa y a las Direcciones Generales que le son adscritas, serán ejercidas directamente por el Instituto Nacional del Emprendedor.

Las referencias que se hagan en otras disposiciones a la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, se entenderán hechas al Instituto Nacional del Emprendedor.

**CUARTO.-** Los asuntos pendientes al entrar en vigor este Decreto, que conforme al mismo deban pasar al Instituto Nacional del Emprendedor continuarán su trámite y serán resueltos hasta su conclusión por el Instituto.

**QUINTO.-** Las modificaciones a la estructura orgánica de la Secretaría de Economía que deriven de la entrada en vigor del presente Decreto serán realizadas mediante movimientos compensados, por lo que no aumentarán el presupuesto regularizable de la Dependencia.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, a once de enero de dos mil trece.- **Enrique Peña Nieto.**- Rúbrica.- El Secretario de Economía, **Ildefonso Guajardo Villarreal.**- Rúbrica.

### Anexo 3. Cuestionario

#### **CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR COMO APLICAN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN LAS PyMES AGREMIADAS A CANIRAC DE LA CIUDAD DE ENSENADA, B. C.**

A continuación se le presenta un cuestionario cuyo objetivo es de identificar la forma en que las pequeñas y medianas empresas agremiadas a CANIRAC de la ciudad de Ensenada, B. C. realizan el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Agradeciendo de antemano su interés y participación, nos interesa mucho su opinión y experiencia al respecto. Las respuestas y datos que usted proporcione son totalmente confidenciales y se usarán sólo para los fines planteados en este estudio; no hay respuestas buenas o malas, por tal motivo, le suplicamos ser lo más objetivo posible.

**Nivel de aplicación:** Dueños y gerentes de empresas agremiadas a CANIRAC

**Instrucciones.** De acuerdo con cada planteamiento, favor de contestar desde el punto de vista de su experiencia. Favor de señalar mediante una “X” la respuesta que mejor le represente.

#### **A. Datos del encuestado:**

1. Último grado académico:

- a. Técnico
- b. Técnico superior universitario
- c. Licenciatura
- d. Maestría
- e. Doctorado

2. Con título de (especificar) \_\_\_\_\_

3. Años de experiencia en la industria restaurantera \_\_\_\_\_

4. Mencione el título del puesto que ocupa en la empresa \_\_\_\_\_

**B. Encuesta.** En la siguiente sección encontrará una serie de afirmaciones vinculadas con: la importancia del proceso de reclutamiento y selección, las especificaciones del puesto, las fuentes de reclutamiento, los medios de reclutamiento, las técnicas de selección y las técnicas modernas de selección. Se le pide que después de leer cuidadosamente, indique mediante una “X” la respuesta que expresa mejor su opinión, considere que para cada reactivo debe marcarse solo una respuesta.

**I. Proceso de reclutamiento y selección.**

5. Considero que el proceso de reclutamiento y selección de personal es importante para la organización.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

6. Considero que el proceso de reclutamiento y selección aplicado en la empresa es afín con las necesidades de personal.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

7. Considero que para el cumplimiento de los objetivos de la empresa el proceso de reclutamiento y selección de personal implementado es el adecuado.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

8. Conozco y aplico evaluaciones de desempeño al personal de la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

9. Conozco actualmente el índice de rotación de personal de la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

10. Considero que el índice de rotación de personal es bajo porque el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa es eficiente.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

11. Considero que el índice de rotación de personal es alto porque el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa es ineficiente.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

12. Es importante contar con una persona responsable y capacitada para aplicar el proceso de reclutamiento y selección en la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

13. Determino un presupuesto específico para el desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

## **II Especificaciones del puesto.**

14. Estimo primordial la definición de las especificaciones del puesto.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

15. En la empresa se desarrollan perfiles de puesto para cada área.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

16. Se describe cada puesto específico en la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

17. Al elegir un candidato se considera importante la formación académica.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

18. El candidato a ingresar a la empresa debe de tener experiencia en puestos similares.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

19. El nivel de inteligencia del candidato es importante para la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

20. Es la personalidad del candidato un factor a considerar para su selección.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

21. Se considera la edad como un requisito primordial al elegir al personal de la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

22. El sexo del candidato es relevante para su contratación.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

### **III. Fuentes de reclutamiento.**

23. La fuente de reclutamiento más utilizada en la empresa es la interna.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

24. La fuente de reclutamiento más utilizada en la empresa es la externa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

25. La promoción de personal (ascenso) como fuente interna de reclutamiento es considerada como primordial en la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

26. En la empresa se prefieren las recomendaciones de los empleados como fuente interna de reclutamiento de personal.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

27. Las agencias de empleos son la fuente externa de reclutamiento utilizada por la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

28. Las bolsas de trabajo de las universidades son la fuente externa de reclutamiento más utilizada por la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

29. En la empresa se prefieren las recomendaciones por personas ajenas a la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

30. Se considera como fuente externa principal las empresas competencia.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

#### **IV. Medios de reclutamiento.**

31. Los pizarrones, periódicos murales internos son considerados como el medio de reclutamiento óptimo para la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

32. El medio de reclutamiento utilizado por la empresa es el periódico.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

33. La radio es el medio más eficaz para el reclutamiento en la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

34. En la actualidad el internet es el medio de reclutamiento principal en la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

#### **V. Técnicas de selección.**

35. La entrevista es la técnica más aplicada en la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

36. En la empresa se aplican test psicométricos como técnica de selección.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

37. El test de personalidad es aplicado en la empresa para seleccionar al personal.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

38. En la selección de personal la empresa aplica pruebas de conocimiento (inteligencia).

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

39. Se requiere de un examen médico como parte de la selección de personal en la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

## **VI. Técnicas modernas de selección.**

40. En la empresa se aplican técnicas modernas de selección como test psicométricos on-line (internet).

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

41. Las entrevistas por videoconferencia como técnica moderna de selección es utilizada en la empresa.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

42. Las simulaciones por realidad virtual son consideradas en la empresa como la técnica moderna de selección más utilizada.

1.Muy en desacuerdo    2.En desacuerdo    3.Ninguna opinión    4.De acuerdo    5.Muy de acuerdo

**¡Muchas gracias por su participación!**

## **Anexo 4. Manual de reclutamiento y selección.**

### **Manual de reclutamiento y selección**

---

#### **ÍNDICE**

1. Introducción.	2
2. Antecedentes.	3
3. Objetivos del manual.	4
4. Alcance.	4
5. Conceptos	5
5.1 Reclutamiento	5
5.1.1 Fuentes de reclutamiento	5
5.1.2 Medios de reclutamiento	6
5.2. Selección	6
5.2.1 Técnicas de selección.	6
6. Proceso de reclutamiento y selección de las PyMES agremiadas a CANIRAC.	7
6.1 Definición de las especificaciones del puesto.	7
6.2 Fuentes y medios de reclutamiento.	7
6.3 Técnicas de selección.	8
7. Anexos.	9
8. Referencias.	11

### 1. INTRODUCCIÓN

El presente manual de reclutamiento y selección se elaboró con el objetivo de ser una guía para la implementación de un adecuado proceso de reclutamiento y selección para las PyMES agremiadas a CANIRAC Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados de la ciudad de Ensenada, B.C., considerando para su elaboración los resultados obtenidos de la investigación que lleva por título “El proceso de reclutamiento y selección en las PyMES: una propuesta de implementación y mejora”, que realizó la Licenciada en Administración de Empresas Martha Rivera Ibarra, para obtener el grado de maestro de administración.

El reclutamiento y selección de personal es de vital importancia para cualquier organización que desea conseguir el logro de sus objetivos. Este proceso se lleva a cabo de acuerdo a las necesidades y especificaciones requeridas.

Este manual establece el procedimiento adecuado para la realización del proceso de reclutamiento y selección de las PyMES agremiadas a CANIRAC de acuerdo a las necesidades encontradas en la investigación. Por lo que el manual presenta las especificaciones generales requeridas por el sector, así como las fuentes, medios y técnicas necesarias para atraer al personal idóneo.

### 2. ANTECEDENTES

La investigación se realizó por la necesidad de visualizar el panorama general de los restaurantes agremiados a CANIRAC respecto al uso del proceso de reclutamiento y selección, y la forma en que les resulta provechoso para ser frente a la situación económica actual del sector en Ensenada, B. C.

Ya que de acuerdo a los datos reportados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (en adelante INEGI), de todas las actividades de servicios, la industria restaurantera ocupa el segundo lugar en la generación de empleo, sólo detrás del sector de apoyo a los negocios y manejo de desechos, que reportó 55 128 personas más (INEGI, 2009).

Esto es que el total de empleos reportados por la industria restaurantera es equivalente al conjunto de personas ocupadas en los sectores de pesca; minería; electricidad, agua, distribución de gas por ductos al consumidor final y construcción (INEGI, 2009).

Es por esto que la relevancia social de la investigación se centró en las PyMES agremiadas a CANIRAC, para que con la información recolectada de la investigación se logre una optimización del proceso de reclutamiento y selección, y se desarrolle el presente manual de reclutamiento y selección enfocado en las necesidades de la industria restaurantera de la ciudad de Ensenada, B. C. con el cual se logre proporcionar el conocimiento básico y esencial para lograr atraer al personal idóneo y desarrollar PyMES competitivas.

La investigación se realizó en la ciudad de Ensenada, Baja California, tomando como objeto de estudio las PyMES integrantes de CANIRAC ubicadas en la zona centro de la ciudad de Ensenada, B. C. El período establecido fue de Enero de 2014 a Diciembre de 2015.

### 3. OBJETIVOS DEL MANUAL

El manual de reclutamiento y selección de personal para las PyMES agremiadas a CANIRAC tiene los siguientes objetivos:

- Ser una guía en el proceso de reclutamiento y selección de las PyMES agremiadas a CANIRAC.
- Organizar y documentar el proceso de reclutamiento y selección de manera que se agilicen los procedimientos.
- Explicar de manera clara los conceptos y las partes que intervienen dentro del proceso de reclutamiento y selección.
- Servir como instrumento práctico para la realización de un adecuado proceso de reclutamiento y selección, de acuerdo a las necesidades de las PyMES agremiadas a CANIRAC de la ciudad de Ensenada, B.C.

### 4. ALCANCE

El presente manual de reclutamiento y selección de personal va dirigido a las PyMES agremiadas a CANIRAC de la ciudad de Ensenada, B.C. que requieran contratar personal.

### 5. CONCEPTOS

Al hablar del proceso de reclutamiento y selección es necesario tener bien definidos los conceptos generales que conlleva, por lo que en este apartado del manual se especifican algunas de las definiciones más importantes:

#### 5.1 Reclutamiento

“El reclutamiento es un conjunto técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 128)

El reclutamiento es el proceso de identificar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, dentro del proceso de reclutamiento se distinguen dos aspectos, las fuentes de abastecimiento, es decir los lugares donde se debe buscar a los candidatos para el puesto requerido y los medios de reclutamiento, que son las formas por la cuales se busca atraer a los candidatos.

##### 5.1.1 Fuentes de reclutamiento.

Chiavenato (2001) define a las fuentes de reclutamiento como las áreas de mercado proveedor de recursos humanos, explorados por los mecanismos de reclutamiento. (Chiavenato 2001).

Se distinguen dos clases o canales de fuentes reclutamiento el interno y el externo Chiavenato (2001) explica que el reclutamiento se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, y su consecuencia es un *input* de recursos humanos. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es el procesamiento de recursos humanos (Chiavenato, 2001).

## **Manual de reclutamiento y selección**

---

El reclutamiento interno puede incluir: transferencia de personal, promociones de personal, transferencias con promoción de personal, programas de desarrollo de personal, y planos de profesionalización (carreras) de personal

### **5.1.2 Medios de reclutamiento.**

Algunos de los medios de reclutamiento a los cuales las organizaciones pueden recurrir según Arias y Heredia (2000) para tratar de abastecerse de los mejores candidatos son: Colocar avisos en las puertas de la empresa, poner anuncios en el periódico o en revistas especializadas, difundir la existencia de vacantes por medio del radio y la televisión, asistir a grupo de intercambio con otras empresas, bancos de candidatos, con el advenimiento de la tecnología moderna, han surgido empresas especializadas en formar bancos de datos de candidatos, los reclutan y colocan sus datos en un sistema computarizado (Arias & Heredia, 2000, pp. 430-431).

## **5.2 Selección**

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal” (Chiavenato, 2011, p. 144).

### **5.2.1 Técnicas de selección.**

Para llevar a cabo el proceso de selección existen una serie de técnicas que se tienen que aplicar. Chiavenato (1990) menciona como técnicas de selección las entrevistas de selección, pruebas de conocimiento o de capacidad, test psicométricos, test de personalidad y las técnicas de simulación (Chiavenato, 1990, p. 213).

### **6. Proceso de reclutamiento y selección de las PyMES agremiadas a CANIRAC.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, se pudo apreciar las necesidades de las PyMES agremiadas a CANIRAC en lo referente al proceso de reclutamiento y selección, por lo que a continuación se describen dichas necesidades:

#### **6.1 Definición de las especificaciones del puesto.**

Las especificaciones del puesto que requieren las PyMES agremiadas a CANIRAC son:

1. Experiencia
2. Nivel de inteligencia
3. Edad
4. Personalidad

Esto es que al momento de hacer la requisición de personal y el anuncio de la vacante es importante se tomen en cuenta estas especificaciones, las cuales se tienen que valorar de acuerdo al puesto solicitado pero en general el uso de estas 4 especificaciones serán adecuadas para lograr la optimización del personal.

#### **6.2 Fuentes y medios de reclutamiento.**

Las fuentes de reclutamiento adecuados para las PyMES agremiadas a CANIRAC son:

1. Promoción de personal (ascensos)
2. Recomendaciones de los empleados.
3. Recomendaciones por parte de personas ajenas a la empresa.

El uso de estas fuentes logra captar candidatos más preparados para el puesto, sin embargo es necesario se aplique el proceso de reclutamiento y selección en su totalidad, esto es que se aplique la técnica de selección necesaria ya que una recomendación no es por si sola garantía de obtención de personal adecuado.

## Manual de reclutamiento y selección

---

Los medios de reclutamiento óptimos son:

1. Internet
2. Periódico

Estos medios permitirán dar una mayor difusión de la vacante, además que son considerados económicos, lo importante para que el medio de reclutamiento sea efectivo es un adecuado anuncio con las especificaciones del puesto claras y la información de contacto de la empresa. Véase un ejemplo en el anexo 1.

### 6.3 Técnicas de selección.

La técnica de selección requerida por las PyMES agremiadas a CANIRAC es la entrevista.

En este punto es indispensable contar con una entrevista estructurada con la cual se logre captar la información que se requiere, una entrevista debe ser con preguntas claras y directas no dejando posibles dudas o malentendidos, sin embargo es importante adecuar la entrevista al puesto ya que para cada puesto se tendrá diferentes preguntas. El anexo 2 muestra un ejemplo de entrevista estructurada para la vacante de mesero.

## 7. Anexos.

### Anexo 1. Anuncio de vacante

Se solicita MESERO  
Restaurante FIFI FISH  
solicita personal para la vacante de mesero.

Requisitos:  
Edad de 20 a 40 años  
Experiencia mínima de 1 año  
Que sepa trabajar en equipo  
Con actitud de servicio al cliente.

Para mayor información comunicarse al 199-99-99  
para agendar cita indispensable presentarse con  
solicitud de empleo con fotografía.

## Manual de reclutamiento y selección

---

### Anexo 2. Entrevista estructurada para la vacante de mesero.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

FECHA:

HORA:

Se da inicio a la entrevista con una presentación por ambas partes y el entrevistador le explica al entrevistado que se procederá con la entrevista la cuál constara de una serie de preguntas sobre los intereses personales, laborales y a futuro del entrevistador, información que tendrá como objetivo el conocer y analizar el perfil del entrevistado con el puesto de trabajo.

A continuación se muestran las preguntas:

¿Conocías el restaurante o habías odio hablar de él?

¿Qué te parece?

¿Buscas medio tiempo o tiempo completo?

¿El horario te acomoda?

El sueldo inicial es de \$0.00 con un día de descanso entre semana. ¿Te parece aceptable?

¿Tienes algún problema para transportarte de tu trabajo a la casa y viceversa?

¿Tienes alguna otra actividad que afecte este horario?

Si te contratamos ¿Cuándo podrías empezar?

Durante tu último trabajo ¿Cuántas veces creer que llegaste tarde al trabajo?

## Manual de reclutamiento y selección

---

¿Cuántas veces faltaste por alguna enfermedad?

Pláticame de algún trabajo que te haya demandado mucho físicamente y cuánto tiempo trabajaste ahí.

¿Cuál ha sido la mayor presión o stress que has tenido en un trabajo?

¿Cómo lo resolviste?

¿Qué relación hay entre tu trabajo éste año y el año pasado?

Similitudes

Diferencias

Describe al supervisor ideal:

¿Qué es para ti el éxito?

¿Por qué quieres trabajar aquí?

Si te contratamos ¿En qué le beneficias al restaurante?

Si te contratamos ¿Cuánto tiempo trabajarás con nosotros?

Como persona: (contestar 3 de cada una)

¿Cuáles son tus mayores habilidades?

¿Cuáles son tus mayores defectos?

¿Cuáles son los aspectos en donde tú crees que necesitas esforzarte?

¿Qué es para ti el servicio al cliente?

## Manual de reclutamiento y selección

---

¿Qué piensas de la frase “el cliente siempre tiene la razón”?

¿Qué harías si un cliente se porta de manera grosera?

Háblame de tu familia

¿Cuántos hermanos tienes?

¿Vives con tus padres?

¿Tienes hijos?

¿Algún familiar o amigo trabaja o ha trabajado con nosotros?

Muchas gracias por tu tiempo, hasta aquí ha llegado la entrevista. Analizaremos la información que nos proporcionaste junto con tu solicitud de trabajo y el perfil de puesto que necesitamos y te estaremos hablando para informarte si cubriste los requisitos del puesto o no. Muchas gracias y que tengas un buen día.

### 8. Referencias.

Arias G. F., & Heredia E. V. (2000). En *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (5ta ed.). México: Trillas.

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la administración de personal*. México: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Teoría de las relaciones humanas*. En *Introducción a la teoría general de la administración*. (Decimoséptima ed., págs. 87-97). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2011). *Reclutamiento y Selección*. En *Administración de recursos humanos* (Novena ed., págs. 128,144). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos 2009*. México. Obtenido de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

## Referencias

- Alamo S. G., Sangronis, Y. (2008). La programación neurolingüística y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *Orbis Revista Científica Ciencias Humanas*.
- Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70930904>
- Andriani, C. S., Biasca, R. E., & Rodríguez, M. (2003). En Un nuevo sistema de gestión para lograr PyMES de clase mundial. México: Normas Ediciones S.A. de C.V.
- Anzola R. S. (1996). Administración de pequeñas empresas. México: McGraw-Hill.
- Arias G. F. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas.
- Arias G. F., & Heredia E. V. (2000). En Administración de recursos humanos para el alto desempeño (5ta ed.). México: Trillas.
- Barragan, C. J. N., Pagán, J. A., Brown, C. J., Carmons, J., Cursi, R., Dorsey Del Angel, E. H., Flores, M. J.C., León, J.R., Martín-López, C.L., Ozuna, T., Paura, G. J., Pisani, M.J., Sandoval, E. (2002). Administración de las pequeñas y medianas empresas, retos y problemas ante la nueva economía global. México: Trillas.
- Blasco, R.D. (2004). Reclutamiento selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317999003>
- Bohlander, G., Sherman, A. & Snell, S. (1999). Administración de Recursos Humanos. International Thomson Editores, S.A. De C. V.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2012). LEY MIPYME. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la administración de personal. México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Teoría de las relaciones humanas. En Introducción a la teoría general de la administración. (Decimoséptima ed., págs. 87-97). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2008). El capital humano de las empresas. En Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). Reclutamiento y Selección. En Administración de recursos humanos (Novena ed., págs. 128,144). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Cleri, C. (2007). El libro de las PyMES. México: Ediciones Granica, S.A. de C.V.
- De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa Wiley.
- Delgado P., M.I., Gómez M. L., Romero M. A. M., Vázquez I. E. (2007). ¿Cómo gestionan las empresas emprendedoras los recursos humanos? El caso de REDUR. *Cuadernos de Gestión*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320285003>
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. Pearson Educación México. Octava edición.
- Ganga C. F., Sánchez A. R (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Revista Gaceta Laboral*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/336/3314205.pdf>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1997). Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Prentice Hall.
- González R. P., & González R. P. (2006). En Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado. México: Ideaspropias.
- Hernández S. R., Fernández C. C., Baptista L. M.P. (2010). Diseños mixtos. En metodología de la investigación (Quinta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Instituto Nacional del Emprendedor. (2014). Obtenido de <https://www.inadem.gob.mx/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos 2009. México. Obtenido de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)
- Ladino T., A.M., Orozco A., D.A., Restrepo De O, L.S. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica, XIV*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503051>
- León V. A. A., (2004). Proceso de selección para las PyMES de la construcción. México: Instituto Tecnológico de la construcción sede Querétaro
- Llanos R. J. (2005). Como entrevistar en la selección de personal. México: Editorial Pax, Librería Carlos Cesarman, S.A.

- López S. L.R., Toledano O. R., Tricas P. J. (2012). Principales prácticas de recursos humanos en las PyMES industriales exitosas. *Universidad & Empresa*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187226257007>
- Mendoza M. J., Hernández C. M.A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Fórum Empresarial*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63111251002>
- Mondy R. W., Noe R. M. (2005). Administración de recursos humanos. (Novena edición). México: Pearson Educación de México, S. A. de C.V.
- Montes, A. M.J., González, R. P. (2006). Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado. España: Ideaspropias Editorial.
- Naranjo A. R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- Núñez-Cacho, P., Grande, F.A. & Pedrosa, C. (2012). El reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares. *Negotium*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78225158006>
- Obeso, M. & Suárez N. T. (Enero-Junio de 2004). La pequeña empresa como factor de desarrollo. *Revista gestión y estrategia no. 25 La práctica organizacional contemporánea*, 47.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Junio de 2000). Small and medium-sized enterprises: Local strength, global reach. OECD observer.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (s.f.). small businesses, job creation and growth: facts, obstacles and best practices.
- Pérez U. R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604704>
- Piñango, R. (oct-dic de 2012). Las pymes como necesidad. Recuperado el Julio de 2014, de EBSCO Industries, Inc.: <http://148.231.10.114:3017/ehost/detail/detail?vid=5&sid=dcd3ffb4-8b26-4ab9-893c-974976d702ce%40sessionmgr4005&hid=4109&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=83721464>

Red-PyMES-Cumex. (1665-8612). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34213111001>

Reyes, P. A. (2010). En *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.

Rivas, T. L. A. (2005). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* Ediciones taller abierto, S.C.L.

Secretaría de Economía. (2014). Obtenido de PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México.: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Werther W. B., Davis, K. D. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana.

Zapata G. E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>.