



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



**“MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
PERSONAL APLICABLE A MIPYMES EN TUXTLA
GUTIÉRREZ, CHIAPAS”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN FINANZAS**

PRESENTA:

CANDELARIO INDILI RODRÍGUEZ 08011026

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JUAN CARLOS ROMÁN FUENTES

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; AGOSTO 2023.



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 28 de noviembre de 2023
Oficio No. D/CIP/TIP/222/2023.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

**C. CANDELARIO INDILI RODRÍGUEZ
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN FINANZAS.
PRESENTE**

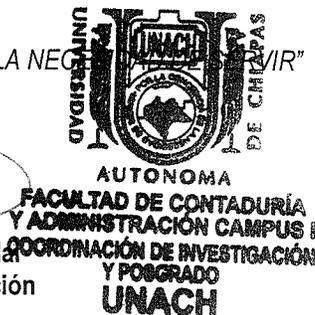
Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada: **MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICABLE A MIPYMES EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS**. Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha julio 05 de 2023, suscrito por el Dr. Juan Carlos Román Fuentes, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto a la obtención de grado en el Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE LA VIDA"

Dr. Hugo Adrián Pizaña Vida
Encargado de la Coordinación



C.c.p. Archivo Minutario
*HAPV/ssg





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y BIBLIOTECA



Código: FO-113-09-05

Revisión: 0

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) C. CANDELARIO INDILI RODRIGUEZ,
Autor (a) de la tesis bajo el título de "MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL APLICABLE A MIPYMES EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS,"
presentada y aprobada en el año 20 23 como requisito para obtener el título o grado de MAESTRO EN ADMINISTRACION CON TERMINAL EN FINANZAS, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 01 días del mes de DICIEMBRE del año 20 23.

CANDELARIO INDILI RODRIGUEZ

Nombre y firma del Tesista o Tesistas

DEDICATORIAS:

En primera instancia dedico este trabajo a Dios; por darme la fuerza que necesito para cumplir este objetivo.

A toda mi familia; principalmente a mis padres que me han apoyado siempre, lo que me ha permitido superar todos los obstáculos; gracias por enseñarme a enfrentar las dificultades con serenidad y templanza, por ellos soy la persona en que me he convertido, recibiendo de ellos su amor incondicional.

A mi esposa Saira; por su paciencia y comprensión, su compromiso, su fuerza y sobre todo su amor, plenamente correspondida; por apoyarme incondicionalmente durante la realización de este proyecto y permanecer a mi lado; gracias por siempre.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación documental está dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de orientar sus estrategias que les permitan desarrollar acciones orientadas a lograr un proceso de reclutamiento y selección de su personal con mayores probabilidades de éxito.

Para su elaboración se ha partido de dos premisas fundamentales: por un lado, la importancia que este tipo de entidades representan para la economía nacional, tanto en la contribución del Producto Interno Bruto, como en la generación de empleo y desde otro punto de vista por la importancia que reviste que todas las organizaciones cuenten con personal idóneo para cumplir sus objetivos.

El reclutamiento y selección de personal en todas las organizaciones representa un punto de partida nodal en el desarrollo de las actividades económicas, ya que a partir de ello, podrán planearse y plantearse todas las estrategias orientadas a conseguir la viabilidad financiera en toda empresa, que es al final de cuentas, una de las principales razones por las que logran sobrevivir en los mercados competitivos que en la actualidad prevalecen.

Este proceso de reclutamiento y selección de personal permite allegar a las organizaciones de los recursos humanos idóneos y con las capacidades y competencias requeridas, de tal forma que más allá de considerarlos como un costo, todo el personal pueda ser considerado como parte de los recursos intangibles con las que una entidad cuenta.

Resulta innegable que la importancia que revisten la adecuada conjugación de los recursos de los que dispone una entidad (financieros, técnicos, materiales y humanos), en donde las personas juegan un papel preponderante y con su esfuerzo, capacidad, habilidades, iniciativa, imaginación y compromiso coadyuvarán de manera preponderante en la consecución de las metas trazadas.

En la integración de este documento, se han conjuntado cinco capítulos; los cuales de manera general abordan los siguientes contenidos.

Lo relacionado al planteamiento del problema del tópico elegido como objeto de estudio; los objetivos que se persiguen, las preguntas de investigación que han guiado el desarrollo de las mismas, así como la importancia del tema y sus propias limitantes están plasmadas en el primer capítulo.

Posterior a ello, en el segundo capítulo, se realiza una revisión general de los principales aspectos que desde la teoría administrativa se relacionan con la gestión organizacional, enfatizando los procesos de reclutamiento y selección del personal y describiendo los principales modelos que prevalecen en la Gestión de Recursos Humanos que, desde las propuestas de diversos autores pueden encontrarse en la vasta literatura administrativa.

El capítulo tercero se refiere al contexto en el que se desarrolla el objeto de estudio, para ello se parte de las definiciones básicas de empresas, los criterios para su clasificación y se enfatiza en los principales problemas que caracterizan a las empresas que por su dimensión se clasifican como micro, pequeñas y medianas.

La descripción de los pasos observados para el desarrollo de la investigación, su clasificación, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de la información aquí plasmada, son presentados en el cuarto capítulo.

En seguida, en el quinto capítulo se incluye una propuesta relacionada con algunas estrategias que pueden emplear este tipo de organizaciones para desarrollar con mayores probabilidades de éxito las fases contempladas en el reclutamiento y selección de sus trabajadores, con el propósito de sugerir acciones diferenciadas a este tipo de organizaciones.

En la parte final, a manera de conclusiones, se comparten las principales reflexiones derivadas de este proceso de investigación, con las cuales se evidencia el cumplimiento de los propósitos perseguidos al plantearse este documento recepcional.

ÍNDICE

	PÁGINA
Dedicatorias	2
Introducción	3
Índice	5
Índice de tablas y figuras	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL OBJETO DE ESTUDIO	9
1.1. Planteamiento del problema	9
1.2. Determinación de los objetivos de la investigación	12
1.3. Preguntas de investigación	13
1.4. Justificación de la investigación	13
1.5. Delimitación de la investigación	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1. Generalidades de la Administración	17
2.1.1. Conceptos de administración	17
2.1.2. Características de la administración	19
2.1.3. Importancia de la administración	20
2.2. Fases del proceso administrativo	21
2.2.1. Planeación	21
2.2.2. Organización	22
2.2.3. Dirección	23
2.2.4. Control	23
2.3. Tipos de recursos de las organizaciones	25
2.4. Recursos Humanos	26
2.4.1. Objetivos del área de Gestión de Recursos Humanos	27
2.4.2. Gestión del Talento Humano	28
2.4.3. Importancia de la gestión del talento humano	29
2.4.4. Proceso de la gestión del talento humano	31
2.4.5. Principales modelos de Gestión de Recursos Humanos	33
2.5. Concepto de reclutamiento	38
2.5.1. Fuentes de reclutamiento	40
2.5.1.1. Fuentes internas	40
2.5.1.2. Fuentes externas	43

2.5.1.3. Medios de reclutamiento	45
2.6. Fases del proceso de reclutamiento	50
2.6.1. Medios de reclutamiento moderno (redes sociales)	52
2.7. Selección de personal	52
2.7.1. Preselección	54
2.7.2. Técnicas de selección	54
2.7.2.1. Entrevistas	54
2.7.2.2. Pruebas psicotécnicas y de evaluación	55
2.7.3. Toma de decisión	56
2.7.4. Contratación	57
2.8. Relevancia del proceso de reclutamiento y selección de personal	57
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	59
3.1. Concepto de empresa	59
3.2. Clasificación de las empresas	61
3.3. Características de las empresas	68
3.4. Características de las pequeñas y medianas empresas	70
3.5. Problemas comunes de las pequeñas empresas	72
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	75
4.1. Generalidades de la investigación desarrollada	75
4.2. Pasos para desarrollar la investigación documental	77
4.3. Instrumentos utilizados en la recolección de datos	78
CAPÍTULO V: MODELO PROPUESTO	80
5.1. Consideraciones	80
5.2. Modelo esquematizado	81
5.3. Descripción de actividades y funciones involucradas en el proceso de reclutamiento y selección de personal	83
5.4. Formatos propuestos	90
CONCLUSIONES	93
REFERENCIAS	97

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

NÚMERO	TÍTULO	PÁGINA
Tabla 1	Objetivos organizacionales versus objetivos individuales	27
Tabla 2	Visión de empleados como recursos o como socios de una organización	30
Tabla 3	Principales modelos de gestión del capital humano	33
Tabla 4	Modelos de gestión de recursos humanos	34
Tabla 5	Fuentes de reclutamiento interno	41
Tabla 6	Fuentes de reclutamiento externo	43
Tabla 7	Medios de reclutamiento interno	46
Tabla 8	Medios de reclutamiento externo	47
Tabla 9	Métodos de reclutamiento externo	49
Tabla 10	Identificación de la vacante	51
Tabla 11	Pruebas de evaluación	56
Tabla 12	Clasificación de las empresas de acuerdo con actividad, régimen, origen del capital y magnitud	64
Tabla 13	Criterios de estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas	65
Tabla 14	Estratificación de la MIPyME con base al número de trabajadores	66
Tabla 15	Criterios de clasificación de las empresas en función al factor de recursos humanos	67
Tabla 16	Características comunes de las empresas exitosas	70
Tabla 17	Caracterización de la investigación realizada	77
Tabla 18	Actividades a desarrollar por las MIPyMES en la fase de reclutamiento	84
Tabla 19	Actividades a desarrollar por las MIPyMES en la fase de selección	87
Tabla 20	Formato propuesto para realizar el análisis y descripción de puestos	91
Tabla 21	Guía básica para realizar entrevistas de preselección de aspirantes	92

Figuras

NÚMERO	TÍTULO	PÁGINA
Figura 1	Características de la administración	19
Figura 2	Importancia de la administración	20
Figura 3	Fases del proceso administrativo	24
Figura 4	Procesos básicos en la gestión del talento humano	31
Figura 5	Implicaciones del reclutamiento interno	40
Figura 6	Métodos de reclutamiento interno	49
Figura 7	Fases del proceso de reclutamiento	50
Figura 8	Etapas de la selección de personal	53
Figura 9	Roles gerenciales en las empresas grandes y pequeñas	62
Figura 10	Criterios para clasificar a las empresas	63
Figura 11	Características de las empresas	68
Figura 12	Característica de la empresa	69
Figura 13	Características de las pequeñas y medianas empresas mexicanas	71
Figura 14	Causas de quiebra empresarial en México	72
Figura 15	Esquema del proceso de análisis documental	77
Figura 16	Elementos de una ficha bibliográfica	79
Figura 17	Modelo esquematizado	81

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL OBJETO DE ESTUDIO

Este capítulo se refiere a la problematización del objeto de estudio, para ello se parte del planteamiento del problema en donde se describe la idea central a investigar a través de una pregunta principal a responder; posteriormente se determinan los objetivos planteados al desarrollar el trabajo y se enumeran las razones que justifican la importancia del tema abordado, señalando las limitantes que caracterizan al trabajo.

1.1 Planteamiento del problema

Considerando que el reclutamiento y selección del personal en una organización representa una parte fundamental dentro del proceso de gestión de las empresas, pues constituye una parte esencial para alcanzar los objetivos a través de los colaboradores que se incorporan a la misma; proceso que de acuerdo con Chiavenato (2019) involucran una amplia gama de procesos y procedimientos con la finalidad de convencer a candidatos que teniendo las calificaciones adecuadas se consideran capaces de desarrollar los puestos definidos con anticipación, con el propósito de alcanzar los propósitos perseguidos.

En este sentido Alles (2006) simplifica su conceptualización, cuando señala que este proceso es una especie de invitación o convocatoria a posibles trabajadores, que a través de acciones de divulgación permite a la empresa llevar a cabo una selección de los más capaces (cumpliendo requisitos mínimos) para todos los puestos requeridos.

Por su parte, Reza (2010) afirma que el concepto de reclutamiento alude a los esfuerzos que empeña una empresa para conseguir a los trabajadores mejor calificados y que presumiblemente ofrecen más posibilidades para integrarse a la

organización y cuando se refiere a la selección señala que básicamente es un sinónimo de elección entre los posibles postulantes a un determinado puesto vacante de la entidad a partir de considerar los perfiles más idóneos (previamente definidos por la empresa).

Sin embargo, de acuerdo con el portal electrónico de unas de las reclutadoras más importantes del país (OCC-Mundial, 2019) dentro de los principales problemas que las empresas enfrentan al desarrollar procesos de reclutamiento y selección de personal, destacan los que se relacionan con: ignorar las herramientas tecnológicas que los jóvenes utilizan para desarrollar sus actividades; no invertir tecnología y contar con procesos poco automatizados; no ofrecer retroalimentar a los potenciales candidatos (aun cuando no hayan sido seleccionados); actitudes negativas por parte de los reclutadores; información ambigua sobre las vacantes existentes; agendar entrevistas en horarios poco accesibles para los eventuales candidatos y no considerar la cultura organizacional de la empresas (valores y propósitos) en el momento de realizar la selección del personal.

En el caso de las empresas pequeñas y medianas empresas, aún con la importancia que revisten dentro de la economía del país, enfrentan serias dificultades que suelen obstaculizar su evolución favorable, de acuerdo con Ordoñez (2020) dentro de éstos conflictos figuran: la concentración de las decisiones (normalmente el dueño decide); la poca delegación de funciones; ausencia de procesos de planeación; comunicación adecuada y de manera preponderante una administración de recursos humanos errática.

Al respecto, Molina et al. (2016) afirman que existen altas tasas de mortalidad de este tipo de empresas, pues en promedio 90 de cada 100 no alcanzan a sobrevivir más allá de dos años, destacando entre los principales problemas la adquisición de insumos, instalaciones inadecuadas, ausencia de maquinaria y tecnología, falta de capacitación del personal y por supuesto, recursos financieros escasos; situación en la que desde antes coincidían Rubio y Aragón (2002), citados por estos mismos autores, cuando señalaban que dentro de los factores que más inciden en la

sobrevivencia de las pequeñas y medianas empresas figura la formación de los trabajadores.

Este proceso de reclutamiento y selección pareciera ser relativamente sencillo en un mundo en donde el desempleo a nivel mundial debiera facilitar el incremento de la oferta de mano de obra y con ello ampliar el abanico de posibilidades de reclutar al personal requerido, pues cifras de la Organización Mundial del Trabajo (OIT, 2023) pronosticaron que para este año el empleo desacelerará al menos en un 1% que adicionado al 2% observado en 2022, representa una gran cantidad de desempleados, que aunado a la crisis sanitaria recién ocurrida, indudablemente repercutirá a nivel global en el incremento de personas en situación de pobreza.

En el caso nacional, de acuerdo con una de las principales reclutadoras de personal (Manpower Group, 2015) señala que la escasez de talento en México desde hace tiempo atraviesa malos momentos, pues en promedio tres cuartas partes de los empleadores admiten que existen serias dificultades para reclutar al personal que necesitan, con las calificaciones demandadas.

Adicionalmente debe considerarse que un proceso de reclutamiento deficiente, de acuerdo con Godínez y Zarazúa (2012) entre otras cosas provoca: alta rotación de los trabajadores, poco compromiso con la empresa, posibilidad de incremento en accidentes de trabajo, deficientes métodos de salarios e incentivos, ausencia de mediciones de desempeño.

El Estado de Chiapas no es la excepción y aunque de acuerdo con Alvarado (2022), existen insuficientes datos que permitan identificar los principales problemas que las empresas enfrentan en el momento de realizar el reclutamiento de sus recursos humanos, situación que se agrava en pequeñas y medianas empresas, en donde se presenta una escasez del talento requerido; en este mismo sentido este autor señala que más de doscientas mil personas en la entidad necesitan incorporarse al sector laboral y que incluso se manifiestan dispuestas a trabajar jornadas más extensas.

En este contexto; esta investigación documental busca responder la interrogante central que guía al presente trabajo relacionada con ¿Qué modelo de reclutamiento y selección de personal puede plantearse como alternativa para micro, pequeñas y medianas (MIPyMES) empresas en Tuxtla Gutiérrez?

A partir de encontrar respuestas a este planteamiento, podrá sugerirse un modelo de gestión de reclutamiento y selección de recursos humanos que permita a las MIPyMES, desarrollar esta importante función en la gestión organizacional con mayores probabilidades de éxito.

1.2 Determinación de los objetivos de la investigación

En este apartado se plantean los propósitos que se persiguen al desarrollar la investigación, considerando que de acuerdo con Rojas (2013) éstos constituyen auténticos “puntos de referencia o señalamientos que guían el desarrollo de una investigación y a cuyo logro se dirigen todos los esfuerzos (p. 81)”.

OBJETIVO GENERAL:

Proponer un modelo de reclutamiento y selección del capital humano que resulte aplicable a las micro, pequeñas y medianas empresas en Tuxtla Gutiérrez.

De lo anterior, se derivan los siguientes:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer los principales modelos teóricos de gestión del reclutamiento y selección de personal propuestos desde la teoría administrativa.

- Identificar las características que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas, respecto al desarrollo del proceso administrativo.
- Caracterizar los elementos que conforman un modelo de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones

1.3. Preguntas de investigación

Entendiendo que una pregunta de investigación de acuerdo con Muñoz (2011, p.151) “no es una respuesta concreta, sino una interrogante que orienta el camino de la investigación”

Esta investigación se desarrolló a partir de plantearse los siguientes planteamientos:

1. ¿Cuáles son los principales modelos teóricos de gestión del reclutamiento y selección de personal propuestos desde la teoría administrativa?
2. ¿Qué características presentan las micro, pequeñas y medianas empresas, respecto al desarrollo del proceso administrativo?
3. ¿Qué elementos deben conformar un modelo de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones?

1.4. Justificación de la investigación

En un entorno económico en donde de acuerdo con Olave (2011), las condiciones del mercado laboral cada día representan mayores obstáculos tanto para las organizaciones como por los demandantes de puestos de trabajo, derivado entre otras cosas por las nuevas tendencias de inversión de los recursos financieros, la imperiosa necesidad de abaratar costos y de ser competitivos no solo en los mercados internos, sino a nivel global.

En donde, de acuerdo con Ponce et al. (2021) las empresas caracterizadas como MIPyMES suelen aplicar procesos de gestión administrativa de manera deficiente, lo que, entre otras cosas provoca problemas de competitividad, productividad y a la postre, pérdidas financieras.

De ahí que, se afirme que los recursos humanos de acuerdo con Littlewood (2004), citado por Elorriaga y Barreto (2013) constituyen un factor crucial para lograr los objetivos de las organizaciones, pues son quienes contribuyen con sus habilidades, conocimientos, creatividad, capacidad para resolver problemas y su compromiso con la entidad.

Descripción en la que coinciden Koontz et al. (2012) al considerar que todas las organizaciones, sin importar su dimensión, se plantean como premisa desarrollar sus funciones con efectividad y en donde la conjugación de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, debe desarrollarse con eficacia y que además esta conjugación demanda su integración, conservación y desarrollo, pues de lo contrario no pueden fincarse grandes expectativas de éxito en el cumplimiento de los objetivos; destacando de manera preponderante el capital humano que representa de acuerdo a estos mismos autores el elemento primordial para el cumplimiento de las metas organizacionales, puesto que en gran medida dependerán de la capacidad, fuerza, inteligencia, experiencia y conocimientos que empeñen en su logro.

Respecto a la importancia de las empresas y su composición dentro de la economía, la Secretaría de Economía (SE, 2020) señaló que en nuestro país existen poco más de 5 millones de empresas; de las que 99.8% califican como pequeñas y medianas y que en términos de aportes, cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) citados por esta misma dependencia gubernamental, aportan alrededor del 42% del Producto Interno Bruto y contribuyen con cerca del 74% de los empleos remunerados existentes.

A pesar de la importancia de este tipo de empresas para la economía nacional, el propio INEGI (2022) a través del Estudio sobre Demografía de los Negocios

encontró que en el periodo de mayo 2019 a julio 2021, se crearon cerca de 1.2 millones de establecimientos que califican como micro, pequeños y medianos y en contraste 1.6 millones concluyeron sus actividades en forma definitiva, es decir que en ese mismo periodo a pesar de la creación de nuevas unidades económicas, fueron más las que desaparecieron.

En este sentido, Dibán y Riquelme (2015), señalan que dentro de los problemas que caracterizan a las MIPyMES figuran la ausencia de una planeación a largo plazo, el no contar con administradores efectivos, ausencia de controles presupuestales, problemas de mercadotecnia y deficiencias en la producción y respecto a la gestión de recursos humanos sobresalen problemas de capacitación, poco trabajo colaborativo y no contar con roles formales asignados a los trabajadores.

Por su parte, Rubio y Aragón (2002) destacan la importancia de una gestión adecuada de los recursos humanos, así como su capacitación constante, como factores que contribuyen a la supervivencia de las empresas.

Ante este panorama en donde por un lado se destaca la importancia de gestionar en forma adecuada a los recursos de una organización, priorizando a los recursos humanos; se reconoce la participación en la economía nacional de las empresas caracterizadas como micro, pequeñas y medianas tanto por su aportación a la generación de crecimiento económico como por la creación de empleos y por otro lado se reconoce que dentro de los principales problemas que aquejan a este tipo de organizaciones se relacionan directamente con la gestión del capital humano, esta investigación resulta relevante, pues aporta sugerencias y estrategias orientadas a optimizar la función de reclutamiento y selección de personal en una empresa como medio para coadyuvar a su desarrollo; partiendo de la premisa de que un modelo adecuado de reclutamiento y selección del personal permite incorporar trabajadores que aportan valor a la organización.

1.5 Delimitación de la investigación

Espacial

Es un trabajo de investigación documental basado fundamentalmente en bibliografía nacional y latinoamericana; que recoge las principales aportaciones de teóricos reconocidos en la Administración (Chiavenato, Rodríguez, Reyes, por citar algunos) y que se plantea como objetivo una propuesta aplicable a MIPyMES de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, enfocándose en exclusiva al proceso de reclutamiento y selección de personal como una parte de la gestión de recursos humanos de toda organización.

Temporal

Las fuentes bibliográficas consultadas y seleccionadas como referentes teóricos y contextuales datan del presente siglo.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordan cinco categorías importantes, tales como la ciencia de la administración como principal punto de partida de la investigación, en el cual se desglosan todos aquellos puntos importantes que permitan definir los parámetros básicos de la teoría administrativa; por lo cual se describen nociones del reclutamiento, así como sus herramientas y estrategias, enfatizando en las técnicas del reclutamiento y en la importancia del capital humano en las organizaciones.

2.1 Generalidades de la Administración

2.1.1 Conceptos de administración

De acuerdo con Reyes, (2014, p.15) “Administración se forma del prefijo *ad*, hacia, y de *ministratio*, esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación”, es decir dirigirse o lograr algo bajo la supervisión de otra persona.

Por su parte Koontz et al. (2012), afirman que la administración involucra un proceso diseñado a propósito y que busca generar un ambiente en donde las personas que trabajan en forma colectiva, cumplen metas determinadas buscando la eficacia; para ello se involucran roles que normalmente desarrollan los gerentes; y se presentan las siguientes consideraciones:

1. En el papel de los dirigentes (comúnmente llamados gerentes), se encargan de funciones gerenciales encargadas de la planeación, organización, la integración del personal, la dirección y el control.
2. La acción de administrar está presente en cualquier organización.

3. En la acción de administrar se involucran todos los niveles de la organización y la meta de los responsables es la creación de valor agregado.
4. Para lograr lo anterior, se ocupa de la productividad que necesariamente involucra la búsqueda de la eficiencia y la efectividad, que combinadas, da origen a un término conocido como eficacia.

En este sentido Jones y George (2010, p.5) cuando aluden a la administración la definen como “la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia, las metas de la organización”; por su parte Wilburg (citado por Hernández y Palafox, 2012) define a la administración más allá del proceso y menciona que es una ciencia que se integra por principios, técnicas y prácticas que combinados con los recursos humanos, logran el desarrollo de sistemas racionales de colaboración, a través de los cuales se consiguen objetivos comunes, que de lo contrario no podrían lograrse en forma individual.

En esta misma línea de pensamiento, Fremont (también citado por Hernández y Palafox, 2012) refiere a la administración como un esfuerzo de coordinación de recursos humanos y materiales orientados a conseguir los propósitos u objetivos de la entidad, los cuales implican forzosamente la combinación de cuatro elementos: la dirección hacia los propósitos; la participación del recurso humano; la utilización de técnicas y los compromisos aceptados de antemano en la organización.

Respecto a la definición de administración como una acción subordinada, Chiavenato (2014, p.15), lo señala como el acto "aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro".

Sin embargo, el mismo autor explica que esta palabra ha cambiado mucho debido al enfoque actual "definir los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales... con el fin de alcanzar dichos objetivos de la manera más adecuada" (Chiavenato, 2014, p. 15).

Acudiendo a lo que señala Robbins et al. (2017), afirman que la administración refiere las acciones que desarrollan los gerentes en una organización y amplia esta idea cuando señala que a través del proceso administrativo se consigue con y a través de las personas que las actividades se desarrollen en forma eficiente y eficaz.

De esta breve revisión, puede inferirse que la administración, implica un proceso, el cumplimiento de objetivos previamente establecidos, el involucramiento de las personas y la búsqueda constante de la eficiencia, la eficacia e idealmente la efectividad.

2.1.2 Características de la administración

Para definir las características de la administración se encuentra que Reyes (2004, p. 27), destaca cuatro: universalidad, especificidad, unidad temporal y unidad jerárquica; las que define de acuerdo a la figura 1.

Figura 1

Características de la administración



Nota: elaboración propia, basada en Reyes (2004, p. 27)

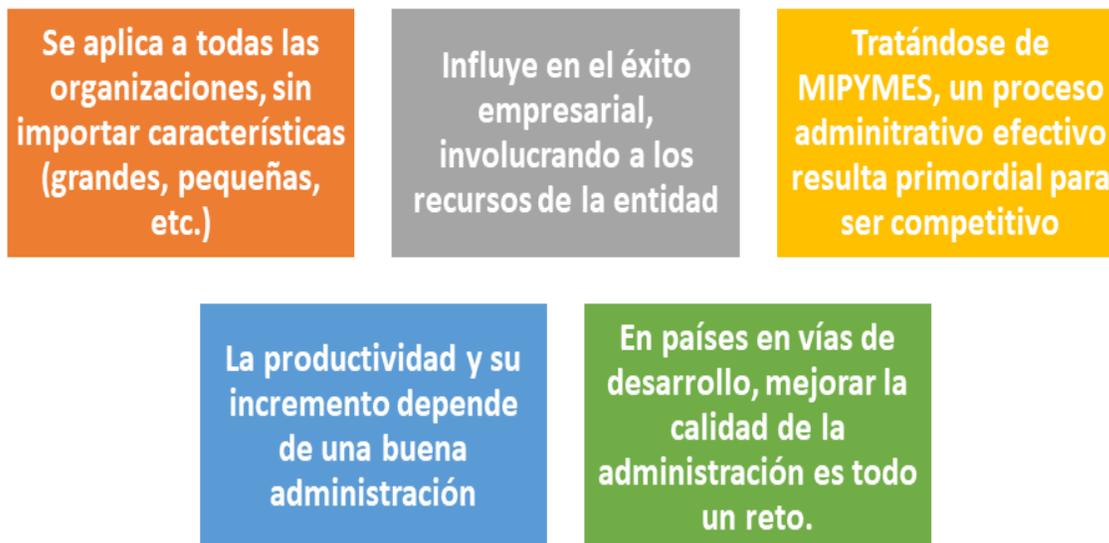
Puede observarse que en estas cuatro grandes características están involucradas las acciones de planeación, organización, dirección y control (las fases o etapas del proceso administrativo) y que además invariablemente se involucran a los recursos humanos, los técnicos y los financieros que conjugados en forma adecuada permiten el logro de los objetivos previamente establecidos.

2.1.3 Importancia de la administración

Siguiendo con Reyes (2004, p. 28), la importancia de la administración, reside en que resulta aplicable a todas las organizaciones; influye en forma determinante en el éxito empresarial; cuando se trata de MIPYMES desarrollar procesos administrativos efectivos resulta fundamental para ser competitivo; mantener la productividad e incrementarla depende de una administración efectiva y tratándose de países en vías de desarrollo la calidad en los procesos administrativos constituye todo un desafío; estas características se ilustran en la figura 2.

Figura 2

Importancia de la administración



Nota: elaboración propia, con base a Reyes (2004, p.28)

En esta misma idea, Koontz et al. (2012) sostienen que la importancia de la administración se sustenta en que se desarrolla de manera continua; proporciona las herramientas y técnicas o métodos para desempeñar las actividades con eficiencia y minimizando los esfuerzos; procura respuestas rápidas, lo que se traduce en una reducción de costos y gastos, así como aumento de la productividad; sin duplicar esfuerzos ya que delimita con claridad funciones y responsabilidades.

2.2 Fases del proceso administrativo

Como se ha señalado, el proceso administrativo como herramienta teórica básica permite a los administradores entender la operación de una empresa y en ese sentido, Hernández y Palafox (2012), señalan que cuando se trata de identificar las fases o etapas del proceso administrativo, no puede ignorarse la idea de una secuencia en donde aparece un principio y un fin; sin embargo tratándose del proceso administrativo no tiene un fin, es decir se concibe como algo continuo, permanente, simultáneo y estas características justamente se originan por la dinámica que se observa en las propias organizaciones.

Para efectos de este trabajo, el proceso administrativo se concibe como un proceso de cuatro etapas o fases, a saber: Planeación; Organización; Dirección y Control; las que se conceptualizan de la siguiente forma:

2.2.1 Planeación

Hernández y Palafox (2012), definen a esta etapa como la proyección de las acciones a realizar, considerando información histórica y del entorno; esto necesariamente implica establecer metas, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos y en esencia deben responderse a estas interrogantes: ¿Qué se va a hacer?; ¿Por qué se hará?; ¿Cuándo se hará y a qué costo?; ¿Quién lo hará?

Por su parte, Hampton (citado por Hernández y Palafox, 2012), afirma que la planeación en una organización implica reflexionar sobre la naturaleza de la misma para poder situarla en el futuro, determinando para ello objetivos tanto a corto como a largo plazo, estableciendo también las formas en que se realizará.

Otra definición de esta fase la señala Goldstein (citado por Hernández y Palafox, 2012), que afirma que esta etapa permite a la dirección prever lo que ocurrirá en el futuro y para ello será necesario definir los procedimientos operativos para que ocurra.

Por último, Reyes (citado por Hernández y Palafox, 2012), determina que la planeación implica fijar cursos de acción y para ello resulta necesario establecer principios orientadores; establecer una secuencia de las operaciones a realizar, determinando tiempo y costos para llevarlos a cabo.

2.2.2 Organización

Esta fase, de acuerdo con Hernández (2011) (citando a Hampton, 1992), es la etapa en donde se busca estructurar a una organización acudiendo para ello a una clasificación básica que tiene que ver con las funciones por áreas sustantivas, los departamentos y los puestos requeridos; establece además las relaciones de autoridad respecto a la toma de decisiones, así como los niveles de responsabilidad de todos los involucrados, señalando también los canales de comunicación formal que favorecen la cooperación de todos los involucrados para alcanzar los objetivos establecidos.

Otra definición de esta etapa es la que menciona Reyes (2014), (citando a Hampton, 1992), al señalar que consiste en combinar las relaciones necesarias que deben prevalecer entre: funciones, niveles de responsabilidad y actividades a desarrollar, por parte de los recursos humanos y materiales involucrados, para alcanzar la eficiencia en el cumplimiento de planes y objetivos previamente establecidos.

Al respecto, Sisto (citado por Hampton, 1992), menciona que en esta etapa se involucra el orden y agrupamiento de las actividades indispensables para lograr los propósitos y para ello será necesario establecer funciones, niveles de autoridad, responsabilidad y estructura jerárquica, así como la coordinación que debe existir en todas las áreas.

2.2.3 Dirección

Se dice que esta fase refiere a la capacidad traducida en habilidades técnicas que deben demostrar quienes ocupan puestos gerenciales, para que sean capaces de diseñar y establecer estrategias en términos de eficiencia, eficacia y efectivas, tomando las decisiones adecuadas para cumplir con los objetivos.

Hernández y Palafox (2012) citan a Koontz, cuando señalan que la dirección involucra la posibilidad de incidir en las personas para que éstas contribuyan al cumplimiento de los propósitos de las empresas.

También citan a Fayol, cuando señalan que la dirección implica el arte de la conducción de las personas, lo que permite que la organización funcione y para ello se requiere del conocimiento de los recursos con que cuenta la empresa y la supervisión constante, estos autores enriquecen la definición anterior cuando aluden a Hampton para acotar que la dirección requiere que el administrador impregne en sus acciones los valores de la organización, el estilo de liderazgo, una comunicación efectiva y sobre todo la motivación de los trabajadores.

2.2.4 Control

Esta fase, de acuerdo con Scanlan (citado por Münch y García, 2009), permite verificar que los resultados estén de acuerdo con los planes establecidos previamente.

Por su parte, para Fayol (citado por Münch y García, 2009), esta etapa permite contrastar lo ocurrido contra lo planeado; las instrucciones emitidas con los principios rectores, con la finalidad de identificar debilidades y errores y el diseño de estrategias para corregirlos o rectificarlos para impedir que se repitan en el futuro.

Por último, Bucheli (citado por Münch y García, 2009), afirma que el control permite medir resultados con relación a lo planeado, emitiendo un diagnóstico sobre las desviaciones y señalando las medidas correctivas requeridas.

De acuerdo con lo anterior, las etapas del proceso administrativo son reiterativas, lo que significa que aun y cuando se involucre la palabra proceso, no significa que tengan un principio y un fin, sino que se desarrollan en forma permanente y sistemática y que en esencia planear implica prever o pronosticar lo que se espera que ocurra; organizar alude al establecimiento de la estructura necesaria para desarrollar los planes; dirigir requiere de las cualidades de quien ejerza el liderazgo para motivar a los subordinados al cumplimiento de metas y el control favorece la supervisión o verificación de lo planeado contra lo realizado y a partir de ahí señalar las acciones correctivas necesarias. Esta última reflexión se ilustra en la figura 3.

Figura 3:

Fases del Proceso Administrativo



Nota: elaboración propia; con base a las ideas de los autores citados en la revisión de las fases del proceso administrativo.

2.3 Tipos de recursos de las organizaciones

Al referirse a los recursos existentes en toda organización, Koontz et al. (2012) señalan que para que la operación de una organización se desarrolle con eficacia y sin que importe su tamaño, se requieren de recursos de cuatro tipos: humanos, materiales, financieros y técnicos; los que, a través de la administración, deben obtenerse, integrarse, conservarse y desarrollarse de manera efectiva; de lo contrario implican pérdidas, ineficiencias, duplicidad de funciones y desperdicios.

Estos mismos autores los definen de la siguiente forma:

Recursos humanos: considerado como un elemento esencial para el desarrollo de una empresa; alcanzar éxito y controlar los otros recursos que dependen de manera directa de éstos, ya que, a través de su capacidad, inteligencia, conocimiento, experiencia y compromiso, resultan primordiales para el desarrollo de cualquier actividad.

Recursos materiales: representan todos aquellos bienes y recursos tangibles que son propiedad o bien son controlados por la organización.

Recursos financieros: como su nombre lo indica se refieren a activos financieros que permiten alcanzar los objetivos trazados por la entidad, facilitando el desarrollo de las operaciones de compra-venta de bienes y servicios.

Respecto a los **recursos técnicos;** de acuerdo con Stoner et al., (2009) se refieren a los recursos intangibles que posee una empresa y resultan necesarios, pues son herramientas o instrumentos que apoyan la coordinación e integración de los otros tres recursos (humanos, materiales y financieros).

En este sentido, Martínez (2002), coincide con que en una organización, al menos se requieren tres tipos de recursos y que cuando son administrados en forma correcta, resultan indispensables para el éxito organizacional; señalando que los recursos materiales están representados por insumos, materia prima, instalaciones, equipos, dinero, entre otros; los recursos técnicos se relacionan con sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos; mientras que los recursos humanos

refieren al conjunto de personas que ofrecen su mayor y mejor esfuerzo para el cumplimiento de los objetivos y que ponen al servicio de la empresa sus conocimientos, capacidades, motivación, habilidades, experiencia e incluso su salud.

2.4. Recursos Humanos

Con relación a este tipo de recursos (los humanos), Alles (2015), afirma que constantemente están expuestos a nuevas exigencias, de ahí que suelen ocurrir cambios en las prioridades en su gestión, tales como: incremento constante de su competitividad, la profesionalización permanente y dado que su eficacia suele medirse con relación a los resultados financieros, es necesario la creación de valor y no solo concentrarse en reducir costos, procurando la creación de compromisos de los trabajadores para reducir costos en la supervisión.

En esta misma línea discursiva, Chiavenato (2000), señala que los trabajadores de una empresa deben considerarse y tratarse como recursos fundamentales en la producción, de ahí que deban gestionarse con eficacia, lo cual implica un conjunto de actividades relacionadas con planear, organizar, dirigir y controlar las actividades encomendadas, de hecho, representan sujetos pasivos de la acción organizacional.

Por ello, de acuerdo con Ivancevich et al. (2011), la gestión de personal involucra técnicas, normas, principios y procedimientos y que para una adecuada dirección de las personas la administración se apoya en disciplinas como: pedagogía, psicología, economía, sociología y derecho, por mencionar algunas.

Este mismo autor, señala que la acción de administrar los recursos humanos califica como una función de vital importancia en la organización que puede conceptualizarse como técnica, planificada y evaluable, ya que a través de su gestión puede lograrse colaboradores competentes y hábiles que resultan fundamentales para lograr los objetivos, sin menoscabo de sus condiciones humanas. De ahí que además de la satisfacción de los trabajadores debe buscarse la integración como parte de un equipo de trabajo, lo cual resulta vital para el éxito de la organización.

Por ello, Chiavenato (2000), afirma que en tiempos pasados las relaciones entre trabajadores y la organización se consideraba como motivo de conflictos; pues se consideraba a los trabajadores como egoístas, que solo buscaban beneficios personales relacionados con los salarios y la obtención de mejores contraprestaciones, lo que de alguna forma se contraponía a los intereses de la organización; por ello ahora lo que se busca con la gestión del talento humano es una relación de “ganar-ganar” en donde se beneficien tanto los trabajadores como las organizaciones y ambos compartan y cumplan objetivos comunes y que no necesariamente se contraponen.

De ahí que el reto de la administración de los recursos humanos sea buscar la compatibilidad entre los objetivos organizacionales y los individuales, los que se describen en la siguiente tabla.

Tabla 1:

Objetivos organizacionales versus objetivos individuales

Objetivos organizacionales	Objetivos individuales
Supervivencia	Salarios importantes
Crecimiento constante	Mayores beneficios
Rentabilidad	Empleos estables
Calidad en productos y servicios	Seguridad en el trabajo
Reducir costos	Calidad de vida en el trabajo
Participación importante en el mercado	Oportunidades de crecimiento
Competitividad	Consideración y respeto
Nuevos clientes	Orgullo organizacional

Nota: elaboración propia con base a Chiavenato (2000)

2.4.1 Objetivos del área de Gestión de Recursos Humanos

De acuerdo con Chiavenato (2019), esta área está para ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales; su función principal radica en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas que promueven el desarrollo eficiente de los trabajadores y a la vez la propia organización permite que las personas que en ella colaboran alcancen sus objetivos individuales que directa

o indirectamente se relacionan con las actividades que desempeñan dentro de la organización. Esta área también busca conquistar y retener a los trabajadores dentro de la organización, no solo para que trabajen, sino para que den su máximo esfuerzo, con actitudes positivas; se trata de incentivar a las personas para que, pese a los posibles obstáculos o frustraciones, los trabajadores deseen permanecer formando parte de la organización.

De ahí que resulte importante que en las acciones de gestión de recursos humanos se considere la calidad de vida que se les proporcionará a quienes colaboran en la organización y el tipo de capital humano que se desea mantener en la misma.

2.4.2 Gestión del talento humano

El concepto de la gestión del talento humano no es estático y no existe una definición exacta del mismo, en ocasiones la gestión del talento humano se asocia a lo que anteriormente se le denominaba como departamento de personal o área de recursos humanos; autores como Lewis y Heckman (2006) y Margery (2011), coinciden en que definir a la gestión del talento humano suele presentar confusiones y que las acciones que se le atribuyen, varían en atención a las necesidades que expresa cada organización.

En este sentido, varios autores (Castillo, 2009; Collings y Mellahi, 2009; Restrepo, 2009), señalan que cuando se refiere el concepto de gestión del talento humano se involucran las acciones que en una organización desarrollan los directivos para contar entre sus filas con personal calificado para conseguir los objetivos de la entidad y que dentro de estas acciones se involucra al reclutamiento, a la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño de los trabajadores.

Acorde a lo anterior, Dessler (2009) e Ibañez (2011), coinciden en que la gestión del talento humano involucra un proceso que resulta importante para el adecuado manejo de los recursos humanos y que sea exitoso y que en ello se involucran

acciones como: reclutar, contratar, evaluar, capacitar, remunerar, a los trabajadores y además propiciar un clima laboral que sea seguro y equitativo.

En lo anterior, concuerdan Gelabert y Martínez (2012) cuando proponen que en la actualidad la gestión del personal integra varias actividades destacables, tales como: reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, motivación, análisis del clima organizacional, revisión y mejora de las condiciones de trabajo, de salud y de seguridad, sistemas de compensaciones y auditoría de personal, por citar algunas.

Por ello, en la gestión de los recursos humanos, resultan importantes las estrategias que se implementen en una organización, las que, de acuerdo con Camarena y Saavedra, (2013) pueden ser programas de promoción; reforzamiento del trabajo en equipo; programas equitativos de incentivos, otorgamiento de facilidades para la generación de ideas innovadoras, entre otras.

Con todo, autores como Collins y Mellahi (2009) y Björkman y Smale (2010) señalan que en muchas organizaciones en la actualidad aún no se le confiere la importancia que reviste la gestión del talento humano; en ocasiones suele verse como una inversión que no ofrece rentabilidad y por lo tanto es prescindible.

2.4.3 Importancia de la gestión del talento humano

De acuerdo con Martínez (2002); suele presentarse en las organizaciones la existencia de colaboradores insatisfechos o inconformes con las condiciones laborales establecidas, situación que de no atenderse con una adecuada gestión del talento humano tendrá repercusiones negativas importantes.

Por ello, Cardona (2005) afirma que las técnicas y conceptos que se emplean recurrentemente en la administración del personal, debe contar con la colaboración de todos los gerentes y no solo es una responsabilidad exclusiva del área de recursos humanos; solo así una adecuada gestión del capital humano impactará en los índices de productividad y desempeño de las empresas.

En este sentido Martínez (2002) establece que en las organizaciones suele otorgarse gran importancia a los recursos financieros, sin embargo no debe perderse de vista que el recurso humano, es el que por excelencia proporciona las ideas sobre cómo mejorar las actividades de una organización; son éstos los que diseñan y producen los bienes y o los servicios; facilitan el control de la calidad; apoyan en la distribución de los productos; de tal forma que la ausencia de colaboradores eficientes, afectará al cumplimiento de los propósitos perseguidos; de ahí la importancia de una correcta dirección del talento humano.

De ahí que, con base a lo señalado por Chiavenato (2006) resulta importante trascender la mirada de considerar a los trabajadores como personas sustituibles y más bien considerarlos como socios, pues cuando proveen ideas, empeñan sus esfuerzos y habilidades y aportan sus capacidades e inteligencia, están contribuyendo en gran medida al éxito de la organización; solo las organizaciones que logran considerar al personal como verdaderos colaboradores asociados pueden aspirar a ser exitosas.

Esta afirmación de acuerdo con este autor, cobra más sentido si se considera que normalmente a los inversionistas que aportan capital, siempre buscan la retribución y retorno de la misma a través de utilidades o dividendos; de ahí que tenga lógica que quienes aportan talento, dedicación, esfuerzo, también sean recompensados con salarios dignos y beneficios adecuados. Este cambio de visión, puede observarse en la tabla 2.

Tabla No. 2

Visión de empleados como recursos o como socios de una organización

Trabajadores como recurso	Trabajadores como asociados o socios
Horarios estrictos	Metas negociadas y compartidas
Empleados restringidos a los puestos	Preocupación por resultados
Subordinación a jefes	Participación y compromiso
Dependencia de jefaturas	Atención y satisfacción a cliente
Énfasis en la especialización	Proveedores de actividades
Proveedores de mano de obra	Énfasis en la ética y la responsabilidad

Nota: elaboración propia, con base a Chiavenato (2006).

2.4.4 Proceso de la gestión del talento humano

De acuerdo con Chiavenato (2006), el proceso de gestionar al capital humano implica procurar entornos que facilite el logro de propósitos individuales y organizacionales; por lo tanto, significa atraer, mantener y proteger a los trabajadores de la organización, procurando que éstos tengan una actitud positiva al tiempo que rentable; de ahí que dentro de sus funciones figuren la determinación de los requisitos a cumplir por parte del personal; identificar a los candidatos ideales; evaluar a los potenciales candidatos (física y mentalmente) así como su potencial para colaborar en la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2006) la gestión de los recursos humanos involucra los siguientes seis procesos básicos que se describen en la figura 4.

Figura 4

Procesos básicos en la gestión del talento humano



Nota: elaboración propia, con base a Chiavenato (2006)

Procesos que, de acuerdo con este autor, se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Se refiere a la inclusión de personas nuevas a la empresa, también se llama proceso de provisión o suministro.
2. Involucra el diseño de las actividades que las personas desarrollarán en la organización, guiarán y acompañarán su desempeño.
3. Técnicas empleadas para motivar a las personas y para satisfacer sus necesidades (incluye salarios, compensaciones y beneficios)
4. Se refiere a las técnicas empleadas para lograr que las personas crezcan personal y profesionalmente
5. Busca crear condiciones que resulten satisfactorias para las actividades que desarrollarán las personas de la organización.
6. Empleado para verificar y supervisar las actividades (involucran bases de datos y sistemas de información).

Complementa este proceso, la aportación de Cardona (2005) al afirmar que la gestión de los recursos humanos suele acompañarse de un proceso de aprendizaje y desarrollo; en donde a través del primero (aprendizaje) se busca modificar el comportamiento, los conocimientos e incrementar la motivación, de tal forma que la relación entre comportamiento (del trabajador) y las demandas (del trabajo) resulten cada vez más compenetradas.

Este mismo autor señala que resulta necesario vincular la educación a las actividades del talento humano en donde la planificación de carrera permite identificar brechas en las habilidades existentes y coadyuvar en el desarrollo de los empleados ya incorporados.

2.4.5. Principales modelos de gestión de recursos humanos

Con base a la investigación de Ramírez (2019) citando a Abarzúa et al. (2011); dentro de las principales formas de gestionar al capital humano históricamente sobresalen cuatro modelos de gestión, los que se describen en la tabla 3.

Tabla 3

Principales modelos de gestión del capital humano

Modelo	Características principales
Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> -Surge a partir de la Revolución Industrial -Se genera a partir de estudios sobre cómo organizar el trabajo y la productividad -Se basa fundamentalmente en los estudios de Taylor como uno de los referentes de la “administración científica” el cual introduce conceptos de: estandarización, descripción de tareas, mandos medios en las estructuras organizacionales, incentivos exclusivamente económicos, aparece la selección y entrenamiento de personal.
Relaciones Humanas	<ul style="list-style-type: none"> -Aparece como respuesta a la “administración científica” a través de los estudios de Elton Mayo relacionados con periodos de descanso, condiciones ambientales e indicadores de productividad. -Se reconoce la necesidad del asesoramiento de psicólogos, antropólogos y sociólogos. - Aparece la administración de personal con tareas puntuales relacionadas con descripción de puestos, reclutamiento, selección, capacitación y adiestramiento; así como el estudio de las relaciones laborales.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Se modifican los nombres de departamentos de personal al de recursos humanos y el estatus que ocupan estas áreas se equiparan a las ocupadas por producción, ventas y finanzas. -Aparecen los estudios de comportamiento y desarrollo organizacional -Se evalúan variables y procesos individuales y grupales; aparecen conceptos de motivación, liderazgo; estrés en el trabajo, entre otros.

Gerencia Estratégica de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> -Surge con apoyo de las teorías de sistemas -Se fortalecen los estudios sobre comportamiento organizacional. -Los recursos humanos se perciben como ventaja competitiva, se necesita una dirección proactiva y surge la necesidad de una perspectiva estratégica.
--	---

Nota: elaboración propia con base a Ramírez (2019), la que a su vez cita a Arbazúa et al. (2011); Cabuya y Montaña (1999); Chiavenato (2007); Hart (2012); González (1999).

Otras aportaciones en este sentido, se pueden encontrar en la investigación de Aduna et al. (2017), quienes hacen un recuento de los principales modelos de Gestión de Recursos Humanos (GRH), que han sido propuestos en las últimas tres décadas; mismos que pueden apreciarse en la tabla 4, misma que hace un recuento de los modelos sugeridos por: Basseyre Des Horts (1990); Beer et al. (1990); Werther y Davis (1991); Quintanilla (1991); Hax (1992); Harper y Lynch (1992); Bustillo (1994); San Sebastián (1994); Zayas (1996); Chiavenato (2000) y Cuesta (2005)

Tabla 4

Modelos de Gestión de Recursos Humanos

NOMBRE DEL MODELO	BESSEYRE DES HORTS (1990)	BEER Y COLABORADORES (1990)	WERTHER Y DAVIS (1991)
DESCRIPCIÓN	Propone un procedimiento cuyo propósito es asegurar las competencias del personal de una organización.	De manera fundamental integran en cuatro áreas las funciones clave de la gestión de Recursos Humanos, estableciendo como punto de partida el involucramiento del personal.	Señalan que las actividades clave en la gestión de Recursos Humanos deben compaginarse con los objetivos sociales, organizacionales, funcionales y particulares de la organización.
CARACTERÍSTICAS O FASES	<ul style="list-style-type: none"> -Adquirir las competencias (definiendo puestos y perfiles idóneos y clasificando las competencias) -Estimular el desarrollo de las competencias 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica las siguientes cuatro funciones clave en la gestión de recursos humanos: -Participación o influencia de los empleados (actividad central) 	<ul style="list-style-type: none"> Los elementos del modelo son: 1.- Fundamentos y desafíos (coadyuvar a la efectividad de la organización, a partir del entorno que

	<p>(retribuciones equitativas y motivadoras, indicadores y evaluaciones objetivas, mejora en condiciones de trabajo)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollarlas (capacitación, formación, comunicación) <p>Propone estos pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definir la Misión de la organización -Elaborar un diagnóstico interno y externo -Determinar objetivos -Identificar opciones -Elección de las estrategias viables -Formular el plan de acción -Revisión periódica de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema de trabajo. -Flujos de Recursos Humanos, y - Sistemas de Recompensas 	<p>prevalece, la normatividad vigente, entre otros)</p> <p>2.- Planeación y selección (actividad esencial de la GRH, implica contar con información suficiente sobre puestos y necesidades próximas de RH para facilitar el reclutamiento y selección del personal requerido.</p> <p>3.- Desarrollo y evaluación (se da cuando el personal de nuevo ingreso ha sido contratado, se asignan los puestos, se capacitan y se realiza la inducción y se establecen mecanismos de evaluación periódica.</p> <p>4.- Compensaciones (elemento indispensable para mantener y motivar a los empleados, va más allá del salario justo, implica la protección ante riesgos y prevención de accidentes)</p> <p>5.- Servicios al personal (refieren las prestaciones y condiciones laborales óptimas, asesoría para enfrentar problemas y tensiones, así como sistemas de comunicación adecuados)</p> <p>6.- Relaciones sindicales (cuando existen sindicatos, no debe ignorarse la importancia de relaciones cordiales con ellos)</p> <p>7.- Perspectiva general sobre la GRH (retroalimentar los procesos que desarrolla el área encargada de la GRH para corregir áreas de</p>
--	--	---	--

NOMBRE DEL MODELO	QUINTANILLA (1991)	HAX (1992)	oportunidad detectadas). HARPER Y LYNCH (1992)
DESCRIPCIÓN	Propone que la política de personal, sus elementos y funciones se establezcan a partir del entorno y la forma en que afecta a la organización.	Establece que las políticas de la organización (las principales) determinan el contexto para desarrollar la GRH, suelen ser diferenciadas entre las organizaciones y de alguna forma constituyen límites a la propia gestión.	Destacan que la función primordial de la GRH es la de satisfacer la cantidad requerida por la organización de RH, con personas de calidad, de ahí la importancia de contar con un inventario de personal y la evaluación del potencial de los recursos.
CARACTERÍSTICAS O FASES	A partir de considerar el entorno se determinan la estructura, las políticas y los objetivos y con ello se establecen las cuatro funciones básicas de la GRH: -Integración y socialización (planificación, análisis de puestos, sistemas de búsquedas, sistemas de selección, colocación, capacitación, entrenamiento, roles, entre otros) -Mantenimiento y desarrollo (planes de capacitación, desarrollo de personal promociones, motivación, incentivos, satisfacción laboral, productividad, salarios, prestaciones, etc.) -Dirección y control (roles de los directivos, funciones directivas, liderazgo, estilos de mando, toma de decisiones, control, desempeño, dirección participativa, etc.). -Estrategia Psicosocial (comunicación, autoridad organizacional, forma de resolver conflictos, clima y cultura organizacional, nuevas tecnologías, entre otros)	Los propósitos de este modelo son: -Planeación de la organización - Asegurar en forma adecuada las designaciones del personal -Contribución del personal al crecimiento y desarrollo de la organización. -Contribución de la organización al crecimiento y desarrollo de los recursos humanos incorporados a la empresa. -Atención a las variaciones en productividad y rendimiento y toma de decisiones correctivas. -Permitir la disponibilidad de RH idóneo cuando se presenten vacantes o surjan nuevos cargos.	A partir del conocimiento de los RH con los que cuenta y de las necesidades presentes y futuras, se desarrolla: -Inventario de personal -Evaluación del potencial humano -Análisis, descripción y valuación de puestos -Curvas profesionales y promocionales -Programa de sustituciones -Selección de personal -Formación -Comunicación -Clima y motivación -Retribuciones e incentivos -Evaluación del Desempeño -Auditoría e información.
NOMBRE DEL MODELO	BUSTILLO (1994)	CIDEC (San Sebastián, 1994)	ZAYAS (1996)
DESCRIPCIÓN	Esta propuesta se basa en el puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso, mismo que se diseña a partir de la	Sugiere que tanto políticas como objetivos de RH se determinan a partir de un plan estratégico y de la cultura organizacional; de	Se basa en un enfoque sistémico, en donde la GRH no debe ser una función aislada, más bien

	estrategia organizacional como medio para alcanzar las metas.	tal forma que constituyen un ciclo continuo que a su vez integran un sistema de diez fases, en donde la comunicación representa un papel central para la efectividad de la GRH compatible con la filosofía organizacional.	interrelacionada, que involucre lo técnico, lo organizacional y lo psicológico.
CARACTERÍSTICAS O FASES	<p>Integra las fases siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Reclutamiento y Selección -Perfiles de competencia -Inventario y descripción de puestos -Sistema de objetivos -Evaluación del personal -Formación -Promoción -Remuneración 	<p>Para conjuntar un sistema de RH que parta de la visión estratégica de la empresa, propone las siguientes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planeación -Organización -Selección -Formación -Evaluación -Retribución -Relaciones laborales -Información y control -desarrollo 	<p>Los elementos de este modelo basado en subsistemas, se refiere a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aspecto Técnico-Organizacional: Subsistema organizacional: <ul style="list-style-type: none"> -Planeación -Misión -Objetivos -Funciones -Dirección -Seguridad Laboral -Sistemas de Control -Normatividad Subsistema de selección y desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> -Reclutamiento -selección -Formación -Evaluación -Desarrollo -Aspecto Psicológico Subsistema Social <ul style="list-style-type: none"> -Relaciona las esferas cognitiva, afectiva, física y
NOMBRE DEL MODELO	CHIAVENATO (2000)	DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y CONTROL (DPC) (Cuesta, 2005)	DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y CONTROL (DPC) MODIFICADO
DESCRIPCIÓN	También se basa en un enfoque sistémico y propone cinco subsistemas, a partir de los cuales los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.	Propone un modelo funcional que involucra a la tecnología, concentrando las actividades clave en cuatro subsistemas.	Desde la misma lógica que la anterior propuesta el autor incorpora a la auditoría como elemento de calidad y retroalimentación en la GRH y nuevos elementos en los subsistemas
CARACTERÍSTICAS O FASES	Este modelo propone los siguientes subsistemas: <ul style="list-style-type: none"> -Subsistema de alimentación (relacionado con investigación de mercados sobre mano de obra, reclutamiento y selección) 	Propone cuatro subsistemas: <ul style="list-style-type: none"> -Subsistema de Flujo de RH (inventario de personal, selección, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial, promoción, recolocación) 	-Factores de situación (características de la fuerza de trabajo, estrategia organizacional, filosofía de la dirección, mercado de trabajo,

<p>-Subsistema de aplicación (se refiere al análisis y descripción de puestos, integración, inducción, evaluación del desempeño, movimientos del personal)</p> <p>-Subsistema de mantenimiento (se integra por remuneraciones, planes de beneficio social, higiene y seguridad, registros y controles del personal)</p> <p>-Subsistema de desarrollo (entrenamiento, planes de desarrollo de personal)</p> <p>-Subsistema de control (se refiere a la información sobre RH y a la auditoría de RH fundamentalmente)</p>	<p>-Subsistema de Educación y desarrollo (formación, planes de carrera, planes de comunicación, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas)</p> <p>-Subsistema de trabajo (organización del trabajo, seguridad e higiene, ergonomía, optimización de plantillas y perfiles)</p> <p>-Subsistema de Compensación Laboral (sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación)</p>	<p>tecnología, leyes y valores de la sociedad)</p> <p>-Grupos de interés (accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos)</p> <p>-Políticas de RH (influencia de los trabajadores, flujo de RH, sistemas de trabajo, sistemas de recompensas)</p> <p>-Resultados (compromiso, competencia, congruencia, relación costo/beneficio)</p>
---	--	--

Nota: elaboración propia, con base a Aduna et al. (2017), quienes a su vez citan a Basseyre Des Horts (1990); Beer et al. (1990); Werther y Davis (1991); Quintanilla (1991); Hax (1992); Harper y Lynch (1992); Bustillo (1994); San Sebastian (1994); Zayas (1996); Chiavenato (2000) y Cuesta (2005)

2.5 Concepto de reclutamiento

Tradicionalmente, el proceso de reclutamiento, también es llamado proceso de selección de personal, el cual da principio cuando se oferta un puesto de trabajo en una organización (que puede ser de nueva creación) y que concluye cuando el o los potenciales candidatos remiten su hoja de vida.

De acuerdo con Grados (2003) el reclutamiento es una técnica orientada a obtener en forma oportuna los recursos humanos que una organización demanda.

En este sentido, Wayne (2010, p. 128) define al reclutamiento como un “proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”

Gelabert (2014), también señala que el reclutamiento involucra una serie de procedimientos encaminados a atraer a candidatos (deseablemente) competentes y que están interesados en formar parte de la organización ofertante.

Por su parte Dessler (2010, p. 247) señala que el reclutamiento es “el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleos en una organización”.

Chiavenato (2000, p. 208) denomina al proceso de reclutamiento como “el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

Finalmente, según Robbins y Coulter (2005, p. 286) el reclutamiento “es el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer a candidatos capaces”.

Para desarrollar el proceso de reclutamiento, resulta necesario analizar otros conceptos asociados; el primero se refiere al análisis de puestos de trabajo; el cual de acuerdo con Jiménez (2007) es un procedimiento que involucra recopilar información sobre los puestos de trabajo, incluyendo contenido, aspectos y condicionantes involucrados.

También Jiménez (2007) menciona otro concepto importante referido a la descripción de puestos de trabajo; que normalmente es un instrumento que contiene la información necesaria para identificar las características de un determinado puesto, incluye las funciones, el nivel de actuación, las responsabilidades, la formación y experiencia requerida, entre otras cualidades o requisitos.

Por su parte Chiavenato (2009), afirma que otra acción involucrada es la selección de personal, mismo que representa una especie de filtro en donde exclusivamente se consideran a los solicitantes que poseen las características deseadas; lo cual implica elegir a los candidatos más apropiados para los puestos ofertados.

Este proceso, que antecede a la contratación, debe establecer las medidas específicas necesarias para encontrar los trabajadores adecuados que necesita la organización tras la disposición de los potenciales candidatos a incorporarse a la empresa.

2.5.1. Fuentes de reclutamiento

De acuerdo con Dessler et al. (2010) las fuentes de reclutamiento se refieren a los variados lugares y espacios en donde se tratan de localizar personas calificadas como posibles candidatos, pudiendo ser: internas o externas.

2.5.1.1 Fuentes internas

Este tipo de reclutamiento, de acuerdo con Chiavenato (2007, p. 158) se desarrolla “cuando al haber determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)”.

De acuerdo con este mismo autor, este tipo de reclutamiento tiene las implicaciones descritas en la figura 5.

Figura 5

Implicaciones del reclutamiento interno



Nota: elaboración propia, con base a Chiavenato (2007).

Puede afirmarse entonces, que la propia empresa es la principal fuente de abastecimiento de personal, en este tipo de reclutamiento.

Respecto a las fuentes de reclutamiento interno, de acuerdo con Jiménez (2012); pueden ser las que se describen en la tabla 5.

Tabla No. 5

Fuentes de reclutamiento interno

Descripción	Ventajas	Desventajas
<p>Ascensos: Refiere la identificación en el inventario de personal activo, de aquellos que reúnen los requisitos y cumplen con el perfil para ocupar una vacante de mayor jerarquía.</p>	<p>-Se promueve a trabajadores de los que se conoce su desempeño y que conocen a la empresa. -Genera una reducción en tiempos de entrenamiento. -Motiva a los trabajadores al demostrar que existen posibilidades de desarrollo dentro de la organización.</p>	<p>-Se inhibe la incorporación de personas externas que pueden resultar valiosas. -Se pierde la oportunidad de aprovechar la experiencia y entrenamiento de personas externas</p>
<p>Transferencias: Se relaciona con movimientos internos del personal de la empresa, que ocupan puestos con la misma categoría.</p>	<p>-Permite optimizar el potencial de los trabajadores de la empresa, ofreciendo oportunidades de desarrollo tanto laboral como profesional</p>	<p>-Implica una nueva inducción -Pueden presentarse inconvenientes en el reacomodo y que el personal transferido quiera regresar a su puesto anterior.</p>
<p>Recomendaciones: Consiste en que trabajadores ya incorporados a la empresa, sugieran nombres de familiares o amigos que puedan ocupar las vacantes presentadas.</p>	<p>-Bajo costo en el reclutamiento -Identificación de candidatos que pueden resultar confiables al ser recomendados de personas que ya están incorporadas a la empresa.</p>	<p>-Las personas recomendadas, pueden no cubrir el perfil requerido. -Pueden surgir fricciones con el personal que recomendó, si su familiar o amigo, no es elegido. -Los mismos trabajadores pueden perder objetividad si se</p>

		trata de compañeros que son familiares o amigos.
<p>Sindicatos de la empresa: Cuando existen en la empresa, normalmente existen sistemas de escalafón que se encargan de proponer a candidatos para cubrir las vacantes</p>	<p>-Se cumple con la legislación laboral y/o con el contrato colectivo de trabajo</p>	<p>-No siempre son procesos expeditos -Pueden generar conflictos de interés.</p>
<p>Consulta de archivos y lista de espera: Involucra la existencia de expedientes que en algún momento se acercaron a la empresa y no fueron seleccionados en vacantes anteriores.</p>	<p>-Suele ser de menor costo -Puede ofrecer alternativas rápidas para ocupar las vacantes</p>	<p>-Si la empresa no mantiene contacto con sus candidatos anteriores, puede perderse el contacto y éstos sentir que no resultan de interés para la empresa.</p>
<p>Evaluación del desempeño: Se basa en la revisión de la productividad de los trabajadores, cuando se desarrolla bajo normas estandarizadas y se generan resultados confiables</p>	<p>-Brinda motivación al personal, pues resulta una especie de premio a quienes mejor se desempeñan</p>	<p>-Si el procedimiento de evaluación no es objetivo o no cuenta con indicadores efectivos, la interpretación no resultará confiable.</p>
<p>Inventario de recursos humanos: Documento que permite identificar aptitudes, desempeño y capacitación recibida por parte del personal activo de la organización</p>	<p>-Permite el desarrollo de planes de promoción, capacitación y desarrollo dentro de la empresa.</p>	<p>-Es indispensable actualizar este inventario en forma periódica; no hacerlo implica datos obsoletos</p>
<p>Gráficas de reemplazo: Suele aplicarse en puestos jerárquicos altos y en ella se indican los posibles movimientos de sustitución en caso de vacantes en esos niveles.</p>	<p>-Forma parte de la planeación estratégica y permite tener identificadas las alternativas ante eventuales vacantes.</p>	<p>-Es necesario actualizarlas periódicamente; de lo contrario se vuelven inaplicables</p>
<p>Intranet:</p>	<p>-Se difunden con rapidez las posibles vacantes.</p>	<p>-Requiere cuidado en el manejo de la información</p>

Se basan en las páginas electrónicas internas de la empresa y cuando se tienen varias sucursales; es un buen medio de difusión de las vacantes existentes	-Permite cubrir a un gran número de potenciales interesados que pertenecen a la empresa.	y procesos transparentes para mantener credibilidad.
Bolsas de trabajo internas: Utilizado en empresas de gobierno y empresas de mayor dimensión, a veces en los propios sindicatos.	-Bajo costo. -Con procedimientos expeditos, la identificación de candidatos es relativamente rápida.	-Resulta una opción exitosa tratándose de puestos de supervisión y operativos, difícilmente en puestos gerenciales.

Nota: elaboración propia, con base a Jiménez (2012).

2.5.1.2 Fuentes externas

De acuerdo con Chiavenato (2000, p. 225) las fuentes externas de reclutamiento “opera con candidatos que no pertenecen a la organización”.

Es decir que, cuando en una organización se presentan vacantes, se acude al exterior para encontrar posibles candidatos, incluso fuera del territorio nacional.

En la tabla 6, se presentan las posibles fuentes de reclutamiento externo a las que puede acudir una organización, de acuerdo con Jiménez (2012).

Tabla No. 6

Fuentes de reclutamiento externo

Descripción	Ventajas	Desventajas
Otras empresas: Consiste en contratar a personas talentosas que laboran en otras organizaciones	-Permiten incorporar a personas con talento, que tienen experiencia y aportan nuevas ideas en la organización.	-Pueden repetir vicios anteriores -La actual empresa puede no cumplir sus expectativas

<p>Agencias de trabajo: Constituyen en la actualidad la fuente más importante de reclutamiento (sobre todo gerencial) ellas se encargan de desarrollar el reclutamiento y selección a nombre de la empresa contratante.</p>	<p>-Permiten incorporar a personal especializado y con experiencia. -Se evita el proceso interno y se confía en manos de expertos (si la agencia es profesional).</p>	<p>-Implican un costo extra -Conllevan la celebración de contratos que formalicen los servicios.</p>
<p>Bolsas de trabajo externas: Servicio que prestan instituciones de gobierno o entidades sociales; suelen acumular información relevante sobre potenciales candidatos para una buena diversidad de puestos.</p>	<p>-Bajo costo -Suelen proponer candidatos confiables y con buen desempeño.</p>	<p>-En ocasiones los candidatos no se ajustan al perfil específico del puesto ofrecido. -En ocasiones, las propuestas llegan con retraso. -No siempre existen muchas opciones para elegir candidatos.</p>
<p>Escuelas, universidades e instituciones de posgrado: Permiten la identificación de personal profesionalizado y especializado, aplica con mayor éxito en instituciones educativas con buen nivel de organización.</p>	<p>-Los candidatos son susceptibles de adaptarse rápidamente a la empresa e identificarse con los valores y la cultura de la organización, al ser el primer empleo para ellos.</p>	<p>-Suelen ser candidatos inexpertos.</p>
<p>Grupos de intercambio con otras empresas: Suele desarrollarse entre empresas con alta diferenciación y especialización</p>	<p>-Procedimiento de bajo costo. -Permite interactuar con empresas del mismo ramo</p>	<p>-El proceso de reclutamiento no siempre resulta exitoso, pues puede desvirtuarse la intención.</p>
<p>Cámaras del ramo: Contacto con organismos empresariales que mantienen relación con varias empresas.</p>	<p>-Suelen proporcionar propuestas de personal especializado y que han demostrado buen desempeño.</p>	<p>-Las pequeñas empresas no siempre pueden acceder a este tipo de redes de apoyo.</p>

<p>Sindicatos externos: Suele utilizarse para ocupar vacantes de puestos operativos y de supervisión.</p>	<p>-Si la contratación se rige por un contrato-ley, resulta una fuente valiosa</p>	<p>-No siempre se obtienen respuestas oportunas.</p>
<p>Empresas consultoras: A ellas acuden pequeñas y medianas empresas que no tienen infraestructura para administrar a sus recursos humanos</p>	<p>-Apoyan al reclutamiento en áreas alejadas -Son empresas que manejan un amplio catálogo de puestos, con buenas relaciones para detectar a candidatos idóneos.</p>	<p>-Tienen un costo -Implican un contrato</p>
<p>Empresas de empleo temporal: Suelen ser organizaciones dedicadas a proveer candidatos para cubrir necesidades temporales.</p>	<p>-Bajo costo -En ocasiones las propuestas temporales pueden convertirse en permanentes (por la calidad del candidato)</p>	<p>-El reclutamiento no siempre es riguroso</p>
<p>Correo electrónico: Procedimiento que permite recibir hojas de vida (Currículum vitae) por internet</p>	<p>-Facilidad de acceso y para llenar la información solicitada. -Agilidad en los procesos de preselección.</p>	<p>-En ocasiones la información almacenada no permanece mucho tiempo.</p>
<p>Internet: Medio utilizado frecuentemente para solicitar/encontrar empleo.</p>	<p>-Reduce costos -Publicación expedita de vacantes -Ágil procesamiento de propuestas</p>	<p>-Poca confidencialidad -Se captan a muchos interesados y no necesariamente reúnen el perfil</p>

Nota: elaboración propia, con base a Jiménez (2012).

2.5.1.3 Medios de reclutamiento

Aunque en ocasiones suelen confundirse los medios con las fuentes de reclutamiento, por la semejanza en algunos conceptos, de acuerdo con Llanos et al. (2011, p.66) “Los medios de reclutamiento son las formas o conductos a través de los cuales llegamos a los candidatos para atraerlos”.

De manera que por medios debe entenderse que son los conductos utilizados para captar la atención de posibles candidatos para ocupar las vacantes; de igual forma que ocurre con las fuentes; los medios también se clasifican en medios internos y medios externos. Acudiendo nuevamente a Jiménez (2012), los medios de reclutamiento internos se describen en la tabla 7.

Tabla No. 7

Medios de reclutamiento interno

Descripción	Ventajas	Desventajas
<p>Publicidad interna en tableros: Si existen en la empresa y normalmente publican información de interés, representan una buena forma para publicitar vacantes</p>	<p>-Bajo costo -Amplia difusión entre todo el personal</p>	<p>-Puede ocurrir que la información no llegue a los candidatos idóneos., sobre todo cuando los tableros no captan la atención de los trabajadores.</p>
<p>Boletines y revistas internas: Cuando la empresa utiliza este medio de comunicación para establecer contacto con su personal, es una opción viable para dar a conocer las vacantes</p>	<p>-Se difunde a todo el personal (sin importar su ubicación)</p>	<p>-No funcionan para cubrir vacantes en el corto plazo</p>
<p>Publicidad en agencias propias y empresas del corporativo: Se presenta cuando la empresa tiene sucursales, resulta funcional y de bajo costo</p>	<p>-Captan el interés tanto del personal activo de la organización, como de clientes y visitantes</p>	<p>-Proceso lento</p>
<p>Puertas abiertas: Las empresas exitosas, mantienen sus puertas abiertas a candidatos espontáneos, aunque no</p>	<p>-Permiten construir una base de datos de potenciales candidatos</p>	<p>-Implica la renovación constante de los archivos. -Si la empresa no mantiene contacto con ellos, los interesados pueden sentir que no</p>

existan vacantes en ese momento.		despertaron el interés necesario.
Mantas: Se colocan en las fachadas o accesos de la empresa (actualmente se sustituyen por lonas)	-Atraen candidatos con rapidez -Útil en empresas con alta rotación -Bajo costo	-Requiere de claridad y concisión en las ofertas publicitadas.

Nota: elaboración propia, con base a Jiménez (2012).

Respecto a los medios de reclutamiento externo, Jiménez (2012) señala los que se describen en la tabla 8.

Tabla No. 8

Medios de reclutamiento externo

Descripción	Ventajas	Desventajas
Anuncios en periódicos: Medio tradicional para ofertar vacantes	-Útil en reclutamientos numerosos -Permite publicar varias vacantes en un solo anuncio -Medio frecuentemente utilizado por candidatos	-El costo puede ser elevado, sobre todo cuando se requieren inserciones por lapsos prolongados.
Avisos en revistas especializadas: Se recomienda cuando se trata de puestos directivos o con alta especialización	-Aumenta la probabilidad de que sean vistos por ejecutivos especializados	-Tienen un costo elevado -La información no llega a un público numeroso
Correo electrónico: A la vez de fuente, también es un medio para recibir propuestas de candidatos	-Usado por público joven -Respuestas numerosas	-No siempre la masificación es benéfica -Muchas empresas lo utilizan e incrementa la competencia
Páginas web: Forma actualizada para reclutar en sustitución de los medios tradicionales	-Publicaciones que se desarrollan con gran facilidad -Incrementan la capacidad de respuesta de los candidatos -No hay restricciones de horarios	-En algunos sectores aún prevalece la desconfianza a utilizar este medio. -No resulta aplicable si lo que se requiere son altos ejecutivos.

<p>Teléfono: Aun cuando ha caído su utilización, conserva sus ventajas sobre el trato cordial y amable, el candidato siente atención personalizada.</p>	<p>-Fácil acceso -Útil cuando se requieren propuestas rápidas</p>	<p>-No recomendable para reclutamiento masivo</p>
<p>Radio: Aún existe un público potencial que utiliza este medio y tradicionalmente compite con los periódicos</p>	<p>-Amplia cobertura de las ofertas de empleo</p>	<p>-Implican costos y son variables en función a los horarios de difusión</p>
<p>Televisión: Medio publicitario con más ventajas que otros</p>	<p>-Llegan a grandes públicos y de diversos estratos</p>	<p>-Costos elevados -Se justifica si se trata de reclutamiento masivo</p>
<p>Servicio postal: Se utiliza con candidatos que en algún momento fueron preseleccionados y no fueron elegidos</p>	<p>-Recomendable para grandes empresas. -Bajo costo</p>	<p>-Lentitud en el proceso de reclutamiento</p>
<p>Murales: Suelen utilizarse en eventos académicos y en colegios de profesionistas, exposiciones empresariales, etc.</p>	<p>-Alta posibilidad de dirigirse a candidatos idóneos -Bajo costo</p>	<p>-Su éxito dependerá de volumen de participantes</p>

Nota: elaboración propia, con base a Jiménez (2012).

Es importante señalar que de acuerdo con Dessler et al. (2010, p. 256) acuña el término “métodos de reclutamiento”, pero en esencia se refieren a los medios de reclutamiento, pues los define como “los medios específicos para atraer empleados potenciales a una organización”; y también los clasifica en métodos internos y métodos externos. Respecto a los métodos de reclutamiento interno, de acuerdo con este mismo autor, refiere los tres que se muestran en la figura 6.

Figura 6

Métodos de reclutamiento interno

Bases de datos	Anuncios y ofertas de empleo	Referencias de empleados
<ul style="list-style-type: none"> • Permiten a la empresa determinar si los actuales empleados califican para cubrir las vacantes; es valiosa para reclutar talento interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de éstos se notifica a los empleados sobre la existencia de vacantes disponibles; minimizan las quejas de los empleados sobre que son ignorados y se muestra apertura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permiten invitar a colegas y amigos de los trabajadores de la empresa a incorporarse a la misma; los trabajadores se convierten a su vez en los reclutadores de la organización.

Nota: elaboración propia con base a Dessler et al. (2010).

Respecto al reclutamiento externo, Dessler et al. (2010) identifica los siguientes once que se describen en la tabla 9.

Tabla No. 9

Métodos de reclutamiento externo

Tipo	Descripción
Anuncios en periódicos	Generan gran cantidad de candidatos, esto incluye a un gran número de personas que no reúnen el perfil. Representa un costo para la empresa contratante
Anuncios en revistas comerciales y profesionales	Atraen a un público especializado y calificado; se centran en un mercado específico y reducen la posibilidad de atraer a candidatos no aptos.
Anuncios en otros medios	Atraen a potenciales candidatos insatisfechos con las ocupaciones actuales; esta opción incluye radio, televisión, medios impresos; todos implican costos para la empresa.
Agencias de empleos	Auxilian a la empresa en el proceso de reclutamiento; suelen brindar servicios de calidad; tienen un costo y en ocasiones el servicio lo prestan entidades gubernamentales.
Reclutadores	Se encuentran en instituciones educativas y colegios de profesionales; es un medio ideal para reclutar estudiantes o recién egresados.

Ferias de empleo	Permiten atraer a un gran número de solicitantes y entrevistarlos.
Ferias de empleo virtuales	Evento en línea; resulta económico para empleadores y benéfico para aspirantes al no representar traslados.
Becarios	Es una forma alternativa de reclutamiento; normalmente para empleos temporales sin obligación de la empresa de contratos permanentes.
Empresas de búsqueda de directivos:	Conocidas como “caza-talentos” se acude a ellas para encontrar a expertos o líderes con experiencia.
Empresas de contingencia	Empresas especializadas a las que se les paga su servicio, cuando logran una colocación exitosa de un candidato; sirven para cubrir urgencias.
Empresas retenidas	Son consultores para las empresas, bajo un contrato específico, apoyan la contratación de gerentes.

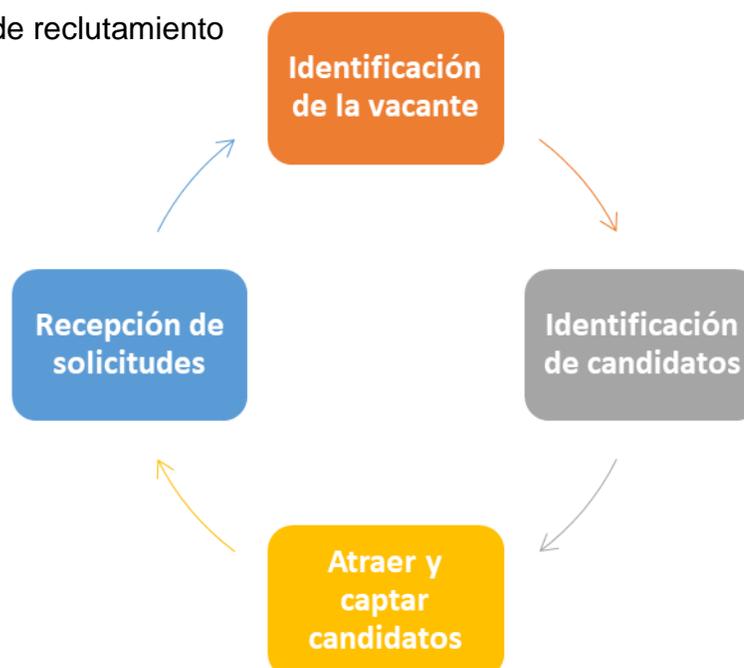
Nota: elaboración propia con base a Dessler et al. (2010).

2.6. Fases del proceso de reclutamiento

De acuerdo con Llanos et al. (2011) el proceso de reclutamiento se desarrolla a través de las cuatro fases que se muestran en la figura 7.

Figura 7

Fases del proceso de reclutamiento



Nota: elaboración propia, con base a Llanos et al. (2011)

De acuerdo con estos autores, para identificar una vacante, debe reunirse la información que se muestra en la tabla 10, misma que se relaciona con los tipos de vacantes, las causas que las originaron y los motivos (entendiendo que éstos últimos se refieren más a razones originadas dentro de la empresa).

Tabla 10

Identificación de la vacante

Identificación de la vacante	
Tipos:	-Para cubrir un solo puesto vacante -Para cubrir varios puestos (puede ser por expansión)
Causas:	Renuncias, despidos, transferencia interna, enfermedades o accidentes profesionales, fallecimiento, nuevos puestos, puestos temporales
Motivos:	Crecimiento, transferencias foráneas, nuevas plantas, nuevos productos o mercados, inversión tecnológica

Nota: elaboración propia, con base a Llanos et al. (2011)

Respecto a la segunda fase, relacionada con la “identificación de candidatos” Llanos et al. (2011), señalan que consiste en traer y captar a los potenciales interesados, buscando la incorporación de los más adecuados y para ello resulta imprescindible contar con una descripción adecuada de los puestos, así como la especificación de los mismos.

Al respecto, Sastre y Aguilar (2003) que lo relacionado con la descripción de puestos suele recogerse en un documento que se denomina profesiograma, que contiene los requisitos mínimos que se exigirán a los potenciales candidatos; en la medida que esta descripción de puestos sea más específica, detallada y coherente, el proceso de reclutamiento será más adecuado.

La tercera fase relativa a la atracción y captación de los potenciales candidatos; Llanos et al. (2011), afirman que implica una decisión fundamental al elegir tanto las fuentes como los medios para desarrollar esta fase, de ahí la importancia de

considerar tanto al reclutamiento interno, como al externo o una combinación de ambos.

La última fase, propiamente se refiere al proceso de recepción de solicitudes, producto de una preselección, con base a las características de los puestos y a la idoneidad de los candidatos que se han postulado.

2.6.1 Medios de reclutamiento moderno (redes sociales)

De acuerdo con González y Arciniegas (2016); actualmente las organizaciones deben aprovechar las ventajas que ofrecen las herramientas basadas en el uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación; apoyados en la red (internet) lo que permite optimizar los procesos.

2.7. Selección de personal

Esta etapa de selección de personal, surge en forma inmediata a partir de que los candidatos han presentado sus solicitudes a la empresa; involucra varias fases y suele ser más analítico.

Con base a lo señalado por Ansorena (2007), la selección de personal es una función que en apariencia resulta sencilla, pero requiere que sea una actividad debidamente estructurada y producto de una planeación eficiente que permita la atracción, evaluación e identificación de las características y cualidades de los candidatos para contrastarlos con las cualidades y capacidades exigidas por el puesto a ocupar, para determinar los niveles de aptitud de los mismos.

Al respecto, Dessler y Valera (2009), afirman que esta actividad debe representar una prioridad en cualquier empresa; en donde se requiere de cualidades importantes de quienes son encargados de esta función, pues no solo tomarán decisiones respecto a las características del trabajador a elegir, sino que deberán

tener la capacidad para detectar la información falsa que en la actualidad es una práctica a veces recurrente por parte de los candidatos.

Dessler et al. (2010, p. 290), define a la selección del personal como el proceso que “consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular”.

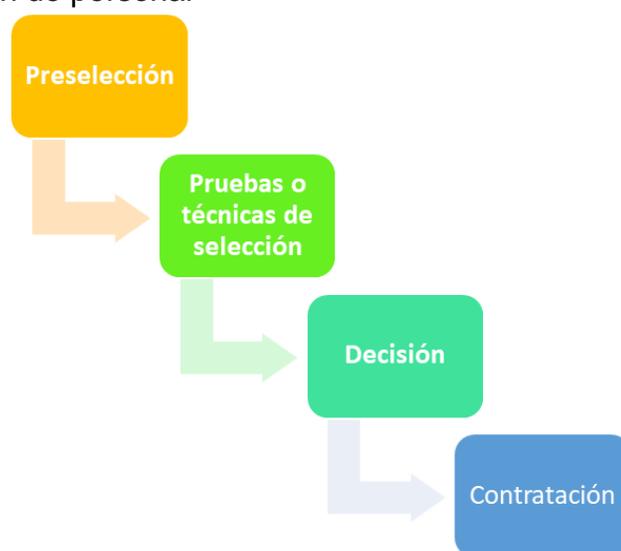
Por su parte, Espinosa (2013), señala que la importancia de una buena selección estriba en obtener expectativas fundadas de que un trabajador se desempeñará con efectividad dentro de la empresa, por lo tanto, esta selección debe llevarse a cabo de manera secuencial y precisa.

En ese mismo sentido Alles (2015a), plantea que la selección del personal involucra un conjunto de procedimientos relacionados con la evaluación y la medición de las capacidades de los aspirantes al puesto, para que, con base a los criterios previamente establecidos, se elija a quien o quienes presenten mayores posibilidades de adaptación a los puestos que la organización requiere ocupar.

De manera general, se coincide que el proceso de selección de personal involucra al menos las siguientes tres etapas, descritas en la figura 8.

Figura 8

Etapas de la selección de personal



Nota: elaboración propia

2.7.1. Preselección

Implica la evaluación de solicitudes, las cartas de presentación o las hojas de vida recibidas (currículum vitae).

León y Días (2013), mencionan que el propósito de esta etapa inicial es la elección de los más aptos entre la totalidad de las solicitudes reclutadas; lo que forzosamente implica desechar aquellas propuestas que no se ajusten al perfil requerido.

Por ello resulta necesario el análisis de la documentación presentada; recordando que durante la etapa de reclutamiento (publicación de la vacante) la empresa pudo haber recibido a todas las propuestas que se le presentaron o desde ahí recibir solo las más idóneas, lo que involucra una preselección temprana.

De acuerdo con estos autores, el total de solicitudes recibidas, pueden clasificarse en tres lotes: rechazados; dudosos e interesantes; los primeros incluyen a los que no cumplen el perfil; los segundos los que no cumplen con algún requerimiento específico del puesto y los últimos los que en apariencia cumplen con todos los requisitos, que a la postre serán los contactados para la evaluación posterior.

2.7.2 Técnicas de Selección

León y Días (2013), establecen que las técnicas de selección se refieren a las pruebas a través de las cuales la organización puede conocer a los postulantes, los analiza y evalúa, para determinar la idoneidad del candidato en contraste con lo requerido por el puesto.

Dentro de las técnicas de selección, que más destacan figuran las: entrevistas y pruebas psicotécnicas y de evaluación

2.7.2.1 Entrevistas

De acuerdo con Lacalle et al. (2012) es la técnica de selección más empleada por las organizaciones que buscan a personal, tiene gran influencia en la decisión y

contribuye en mucho la percepción que construye el entrevistador, respecto al candidato.

Para su desarrollo requiere de profesionalismo e inteligencia por parte del entrevistador e implica una preparación previa que proporcione la información básica y correcta del candidato a entrevistar.

En este sentido, León y Días (2013), consideran que la entrevista es la técnica más antigua de selección, y aun con las limitantes científicas que presenta y de considerarse imprecisa y subjetiva sigue siendo la más empleada en las organizaciones.

2.7.2.2 Pruebas psicotécnicas y de evaluación

Al respecto, Gelabert (2014), afirma que los rasgos que caracterizan a una prueba o *test* es la estandarización, con lo que se pretende pronosticar el grado de idoneidad del candidato al puesto a cubrir.

Por ello afirma que las pruebas son parte de todo el proceso de selección y representan un medio para generar información que permita tomar una decisión, por ello se dice que estas pruebas tienen como objetivo descubrir, clasificar, interpretar y predecir el comportamiento, las habilidades y las capacidades de un candidato que se espera que sea empleado por una organización.

Siguiendo con el pensamiento de este autor (Gelabert, 2014); existe infinidad de tipos de pruebas de evaluación del personal, que pueden medir la inteligencia, la capacidad física, el desempeño laboral, la aptitud, el inventario de intereses y las pruebas de personalidad; por ello resulta importante destacar que las pruebas aplicadas siempre dependerán del puesto al que se postule, además, su complejidad dependerá del grado en que correspondan a la vacante. La tabla 11 muestra las cinco pruebas más comunes de acuerdo con Gelabert (2014).

Tabla 11

Pruebas de evaluación

Tipo de prueba	Descripción
Prueba de inteligencia general	Diseñado para medir el coeficiente intelectual de los postulantes, cuantificándolo a partir de parámetros previamente establecidos
Test de actitudes y conocimientos	Pretenden medir las capacidades de las personas para desarrollar o ejecutar ciertos procesos (evalúan competencias, experiencia, razonamiento, entre otros)
Test de personalidad e intereses	Buscan la detección de reacciones y comportamientos ante situaciones dadas, a partir de ahí se infiere el perfil de la personalidad del candidato.
Pruebas físicas y médicas	Normalmente se aplican al finalizar el proceso, miden la capacidad física y de salud del candidato.
Assessment Center (método de evaluación situacional)	Método integral de análisis; combina pruebas de conocimientos, de modelado y dinámicas grupales a través de las cuales se busca predecir el desempeño, las habilidades y las capacidades de los candidatos para ocupar un puesto determinado. Utiliza parámetros estandarizados de evaluación.

Nota: elaboración propia, con base a Gelabert (2014).

2.7.3 Toma de decisión

De acuerdo con Gelabert (2014), es una de las etapas cruciales de la selección del personal, implica análisis y reflexión en donde deben considerarse todos los factores evaluados, los resultados obtenidos y aquellos elementos externos que pudieran afectar a los candidatos seleccionados; de manera general se recomienda seleccionar a tres finalistas; el primero (el más idóneo) será el candidato seleccionado; el segundo tendrá la oportunidad de ser elegido ante la eventualidad de que el primer seleccionado no se presente o ya no esté disponible y el último en caso de que el segundo elegido no sea reclutado por algún motivo.

Es importante considerar que, a los resultados de las pruebas, normalmente se acompañan de las impresiones y percepciones construidas durante las entrevistas

con los directivos de mayor jerarquía, que también suelen ser determinantes en la elección final.

Debe considerarse que aún con todo lo riguroso que puede ser el proceso de selección, suelen presentarse imponderables (no adaptación del candidato seleccionado; no aprobación del periodo de entrenamiento; incumplimiento de las expectativas del trabajador seleccionado respecto a la empresa, etc.) de ahí la importancia de tener otras opciones viables y no perder contacto con ellas.

2.7.4 Contratación

Esta última fase, con base a lo señalado por Ventura (2012), se presenta cuando el candidato ha superado exitosamente todas las fases involucradas en el proceso de selección y en consecuencia la organización procede a contratar al trabajador elegido; para ello deberá cumplir con toda la normatividad que rigen las relaciones laborales y de seguridad social.

No debe perderse de vista que, aún contratado el candidato, existe un periodo de prueba y en su caso de entrenamiento.

2.8. Relevancia del proceso de reclutamiento y selección de personal

Partiendo de lo que afirma Riquelme (2017), en el sentido de que la organización debe tener como prioridad la contratación de personal confiable, que agregue valor a la empresa y que se desempeñe con efectividad, puede afirmarse que una organización puede contar con metas y objetivos bien definidos y estructurados, pero si no cuenta con el personal adecuado para su implementación difícilmente materializará esas metas y objetivos; de ahí la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal en toda empresa.

De tal forma que este proceso resulta fundamental para el éxito de la organización; pues si la empresa elige a las personas idóneas, reciben una capacitación adecuada

y un trato respetuoso y cuidadoso, indudablemente que se alcanzarán resultados favorables.

De ahí, que se afirme que el empleo correcto de las técnicas de reclutamiento y selección asegura que toda la organización se esfuerce por lograr las metas y objetivos de la organización, para que puedan tener éxito juntos.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

A partir de considerar la importancia que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) representan dentro de la economía de un país, al contribuir de manera fundamental con el Producto Interno Bruto y en la generación de empleos; en este capítulo se aborda el contexto en el que se desenvuelven este tipo de empresas, destacando los criterios de clasificación y los problemas más relevantes que enfrentan.

3.1 Concepto de empresa

El concepto de empresa entraña diversas acepciones, todas encaminadas a definir a una organización que persigue propósitos específicos y que para lograrlos requiere de la combinación de los recursos que controla o que son de su propiedad, destacando los humanos, materiales, financieros y técnicos; Hernández (2011) señala que el término empresa ineludiblemente refiere el concepto de emprender que puede traducirse como la puesta en práctica de grandes ideas para traducirlo en cosas grandes y en ocasiones difíciles.

Desde esta perspectiva, Koontz et al. (2012, p. 5) afirman que “el término empresa se refiere a un negocio, una dependencia gubernamental, una universidad o cualquier otro tipo de organización”; es decir no diferencia entre las entidades que persiguen fines de lucro o no.

A pesar de esa generalización que realizan los autores anteriores, Gil y Giner (2007) señala que el término en realidad representa una abstracción teórica de lo que

ocurre en el entorno, debe distinguirse que no son homogéneas, de tal forma que cada una de ellas presenta particularidades que las hacen únicas.

De acuerdo con el autor anterior y en oposición a la generalización que hacen Koontz et al. (2012); Bueno et al. (2018); citan a Reyes (2014) para expresar que no es una tarea sencilla la definición del concepto de empresa, pues refiere a diferentes realidades y contextos e incluso si se tratara de limitar el término a una entidad no lucrativa existirán diferencias sustanciales entre una no gubernamental de una pública.

A pesar de lo anterior, existen por llamarlos de alguna forma consensos en las características que definen a una empresa, de tal forma que, López (2008), afirma que el término empresa implica una combinación de recursos financieros y recursos humanos, que a la postre generan un valor material en donde resultan beneficiados tanto los que aportan el capital (socios) como los que contribuyen a esa generación (empleados) como los beneficiarios de los bienes y/o servicios que producen (sociedad).

En este mismo orden de ideas Alegre et al. (2008) expresan que en realidad lo que una empresa desarrolla es una acción productiva o transformadora en donde su punto de partida son los recursos o factores con los que cuentan, para que a partir de ahí se generen bienes (pueden ser tangibles o no) y servicios; de tal forma que cumplen una función social.

En esta concepción coinciden Caldas et al. (2009), cuando al referirse al término de empresa la asocian a una unidad económica en donde a través de la combinación sistemática y organizada de los diferentes elementos materiales y humanos, se genera un producto o servicio cuyo propósito es obtener un beneficio económico.

Por su parte, Campiña y Fernández (2010) abundan en esta construcción teórica del concepto cuando señalan que al mencionar el término empresa se infiere un conjunto de operaciones o actividades que realiza un empresario con el propósito de producir o intercambiar bienes o servicios, para generar beneficios.

Siguiendo con esa misma línea discursiva, Márquez (2015) ofrece un término más integral cuando afirma que el término empresa es una representación simbólica asociada a la ciencia administrativa, cuyas características son la de estar integrada por un colectivo social que conjunta los factores económicos de producción (tierra, mano de obra, capital y tecnología) con el propósito de generar productos o producir servicios que brindarán beneficios a los participantes, a través de elementos normativos, líneas de autoridad, procesos de planeación, organización, comunicación, información y control, que demanda una gestión eficiente y que presenta posibilidades de observar una existencia continua, para continuar cumpliendo con la misión que se ha planteado.

De tal forma que como puede observarse en esta breve descripción de conceptos, el término empresa entraña algunas coincidencias, tales como: combinación de recursos; clasificación de los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos); propósitos comunes (tanto para los que aportan el capital como para los que colaboran en ella), así como beneficios a la sociedad en la que se desarrollan sus actividades.

3.2 Clasificación de las empresas

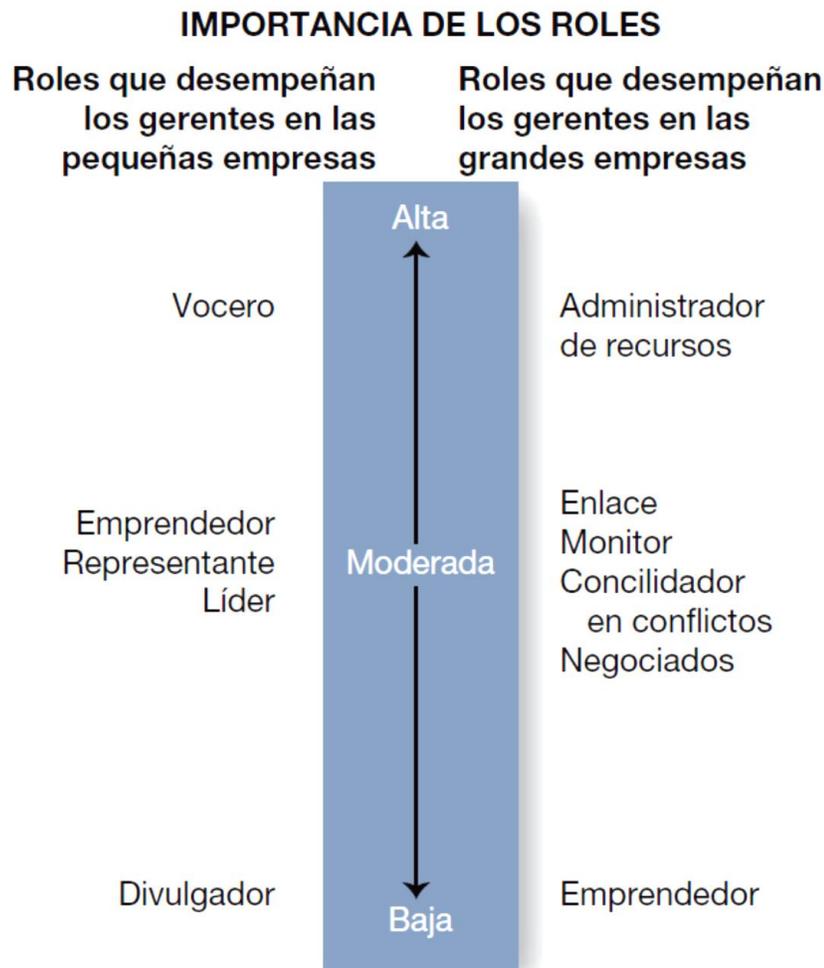
Antes de abordar la clasificación generalmente aceptada en el país respecto a las empresas; conviene precisar que esta diferenciación resulta importante, pues de acuerdo con Robbins et al. (2017) aunque las actividades que desarrollan los administradores en cualquier empresa son las mismas; es el rol empresarial y el énfasis que se empeña al realizar las actividades el que varía, es decir: “en esencia, las actividades que realizan los gerentes tanto en las pequeñas como en las grandes organizaciones son las mismas, pero la forma en que las llevan a cabo y la proporción del tiempo que les dedican son diferentes” (p. 13)”

Esta diferenciación la ilustra en la figura 9 que muestra por ejemplo que tratándose de pequeñas empresas, el rol que realiza con mayor intensidad un gerente es el de ser vocero de la empresa, pues debe destinar gran parte de su jornada al

desempeño de acciones externas (con clientes, financiadores, nuevas oportunidades de negocio, detectar oportunidades de cambio, entre otras); mientras que la preocupación de un administrador de una empresa grande suele estar más hacia el interior de la misma; de tal forma que los roles que se desempeñan suelen desarrollarse con una intensidad diferente.

Figura 9

Roles gerenciales en las empresas grandes y pequeñas



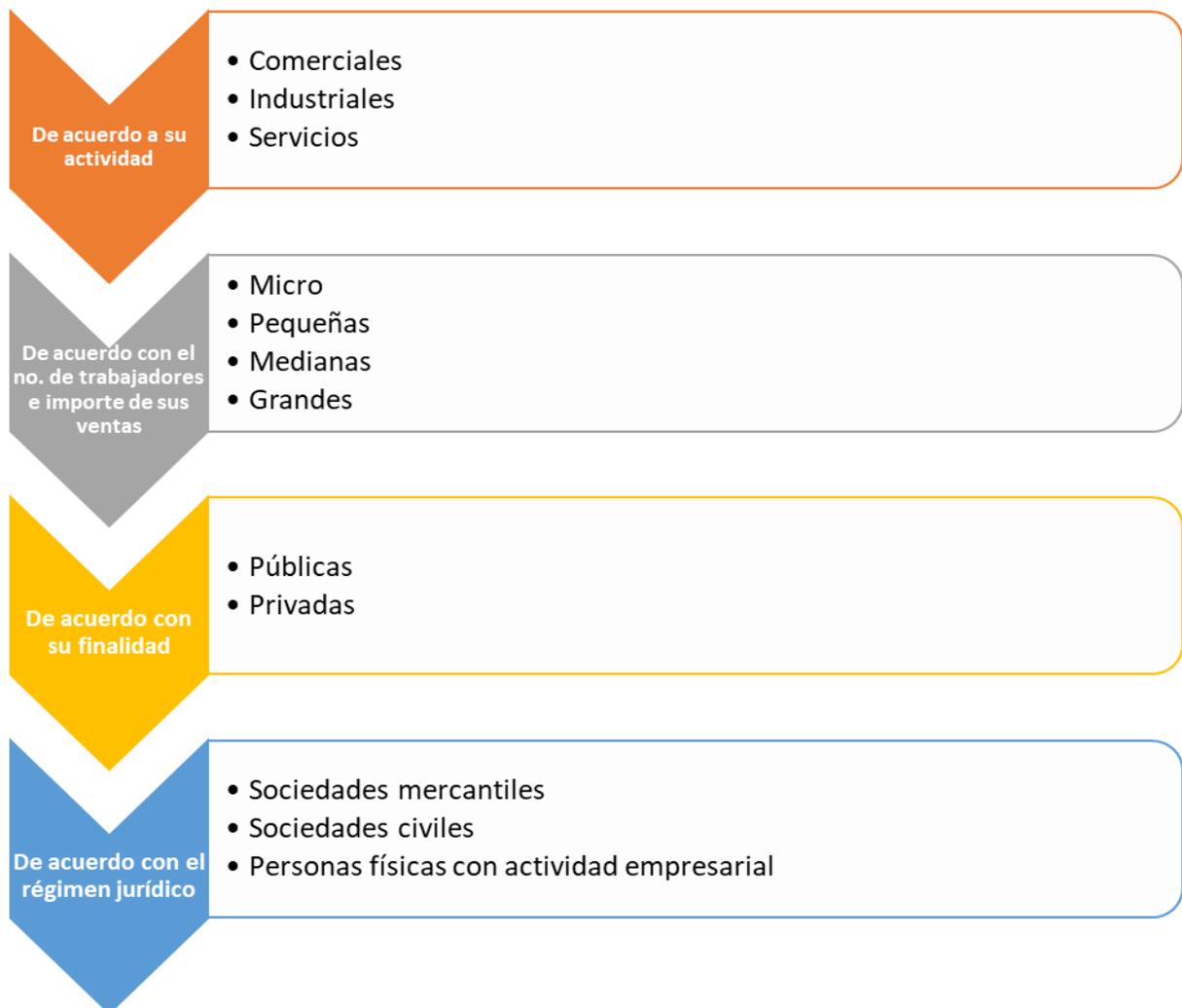
Nota: Tomado de Robbins et al. (2017) que citan a Paolillo (1984); en donde se aprecia que si bien, los roles son similares; la intensidad es diferente, normalmente el trabajo de un administrador de una pequeña empresa tiene a ser más general, de tal forma que combinará las funciones de un director general con las cotidianas que

en una empresa grande realizan los directores de área o los supervisores de primera línea, amén de las diferencias estructurales que las caracterizan.

Conviene precisar que coexisten variados criterios para clasificar a las empresas, al respecto Bueno et al. (2018) señalan los criterios que se muestran en la figura 10.

Figura No. 10

Criterios para clasificar a las empresas



Nota: elaboración propia, con base a la clasificación propuesta por Bueno et al. (2018).

Al respecto, Münch (2010) ofrece una clasificación similar, con pequeños matices en los ejemplos y criterios, mismos que se muestran en la tabla 12.

Tabla 12

Clasificación de las empresas de acuerdo con actividad, régimen, origen del capital y magnitud

Actividad o giro	Régimen	Origen del capital	Magnitud
Industriales -Extractivas -Manufactureras Comerciales -Mayoristas -Minoristas -Comisionistas -Multinivel De servicio -Transporte -Turismo -Educación -Salud -Financieras -Outsourcing	Jurídico -Sociedad anónima -Sociedad cooperativa -Sociedad de responsabilidad limitada -Sociedad de capital variable	Privadas y públicas -Nacionales -Extranjeras Transnacionales Multinacionales Globalizadoras Controladoras	Pequeñas, medianas, y grandes Para determinar su clasificación, se consideran: - Volumen de ventas - Personal - Utilidades

Nota: tomado de Münch (2010).

Con base al acuerdo por el que se establece la estratificación de las empresas en México, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 30 de junio del año 2009, por la Secretaría de Economía, la clasificación de las empresas en atención al número de trabajadores y al rango de ventas anuales es la que se muestra en la tabla 13.

Tabla No. 13

Criterios de estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

Clasificación de empresas				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.5
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		250

Nota: * El tope máximo combinado se obtiene de la siguiente fórmula: (Trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Nota: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.

Es de hacer notar que este criterio de clasificación se mantiene aún y cuando a través del DOF del del 13 de agosto de 2019 se realizan modificaciones a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa se menciona una clasificación de este tipo de organizaciones con base al número de trabajadores, mismo que se aprecia en la tabla 14.

Tabla 14

Estratificación de la MIPyME con base al número de trabajadores

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Nota: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (DOF 30/12/2002) última reforma publicada el 13 de agosto 2019.

Como puede apreciarse aun cuando los criterios de clasificación se enfocan más a lo cuantitativo, Rodríguez (2010) destaca la importancia de considerar también criterios cualitativos que pudieran incidir en obtener una estratificación más precisa y éstos aspectos (cualitativos) normalmente aluden al grado de tecnificación utilizado en la producción; el tipo de producción; las características de los propietarios; el destino de las utilidades, por señalar algunos; respecto a las características de los propietarios esta autor menciona que es importante identificar rasgos como creatividad, disposición para tomar riesgos, capacidad para desarrollar el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) sin olvidar que al tratar de evaluar o distinguir estos rasgos debe considerarse que en ellos interviene el contexto en donde se desarrolla la empresa y la cultura empresarial dominante.

Respecto a los criterios cuantitativos este autor (Rodríguez, 2010) ofrece un importante cuadro comparativo de los criterios para clasificar a las empresas de acuerdo a diversos organismos; mismos que se citan en la tabla 15 y que fundamentalmente se enfocan a clasificar a las empresas en atención al número de empleados que tienen incorporados.

Tabla 15

Criterios de clasificación de las empresas, en función al factor de recursos humanos

Estratificación	Rango de Empleados incorporados
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos (INSEE) Francia	
Artesanal	De 1 a 10
Muy pequeña	Entre 10 y 50
Pequeña	De 50 a 250
Mediana	De 250 a 1,000
Grande	De 1,000 a 5,000
Muy Grande	Más de 5,000
Small Business Administration (EEUU)	
Pequeña	Hasta 250
Mediana	Entre 250 a 500
Grande	Más de 500
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	
Pequeña	Entre 5 y 49
Mediana	De 50 a 250
Grande	Más de 250
Ejecutivos de Finanzas (México)	
Pequeña	Menos de 25
Mediana	Entre 50 y 250
Grande	Más de 250
Rodríguez (2010)	
Artesanal	De 1 a 5
Microempresa	De 5 a 50
Pequeña	De 50 a 100
Mediana	De 100 a 250
Grande	De 250 a 1000
Muy Grande	Más de 1,000
Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Pequeña y Mediana (Secretaría de Economía, México)	
Microindustria	De 1 a 15
Pequeña industria	De 16 a 100
Mediana industria	De 101 a 250

Nota: tomado de Rodríguez (2010, pp. 105 y 106).

Puede observarse que la cantidad de recursos humanos incorporados a las empresas, suele resultar un factor importante a la hora de estratificarlos y es probable que eso permita una mayor diferenciación entre ellas.

3.3 Características de las empresas

Aunque de las diferentes definiciones pueden inferirse las principales características de una empresa; es importante reafirmarlas y para ello, de acuerdo con Hernández (2011), los principales aspectos que permiten entender a una empresa son los mostrados en la figura 11, relacionados con la integración de los recursos que la integran en una entidad económica que requiere capital, asumen riesgos, buscan un bien común a través de la producción de bienes y servicios, generan confianza y credibilidad en la sociedad asumiendo riesgos:

Figura 11

Características de las empresas



Nota: elaboración propia basada en las ideas de Hernández (2011)

Por su parte, Rodríguez (2010), señala que una empresa al menos puede caracterizarse por los siguientes cinco elementos mostrados en la figura 12.

Figura 12

Características de la empresa



Nota: elaboración propia, basado en Rodríguez (2010, p. 102)

Aunque las características de las empresas que se consideran exitosas, pueden ser representativas de los procesos de toma de decisiones que en ellas se desarrollan, Koontz et al. (2012) citan al estudio realizado por Peters y Waterman en donde identifican al menos las siguientes ocho características que se muestran en la tabla 16, que identificaron en su momento en las compañías que en Estados Unidos de América, resultaban exitosas en función al crecimiento de activos, rendimiento del capital, innovación, por citar algunos elementos:

Tabla No. 16

Características comunes de las empresas exitosas

Estaban orientadas a la acción
Aprendían sobre las necesidades de sus clientes
Promovían la autonomía gerencial y el espíritu emprendedor
Lograron la productividad al servicio al prestar mucha atención a las necesidades de su gente
Eran impulsadas por una filosofía de compañía basada, a menudo, en los valores de sus líderes
Se enfocaban al negocio que conocían mejor
Tenían una estructura de organización simple con un mínimo de personal
Eran centralizadas y descentralizadas, según se requiriera

Nota: elaboración propia con base a Koontz et al. (2012, p. 9) citando a Peters y Waterman.

Respecto a las empresas mexicanas; Rodríguez (2010) señala que deben considerarse ciertas particularidades que inciden en el desarrollo empresarial mexicano, fundamentalmente influenciadas por el entorno; destacando que es una economía en desarrollo; que en comparadas con países altamente desarrollados, su capacidad económica y financiera es limitada; que se presenta un déficit en la balanza comercial (más importaciones que exportaciones); se carece de una clase directiva capacitada y que en muchos casos las organizaciones empresariales no emplean a la administración como una herramienta básica de apoyo.

3.4. Características de las pequeñas y medianas empresas

Rodríguez (2010), señala que en México las pequeñas y medianas empresas presentan algunas características que pueden ser generalizables, es decir, que pareciera que resultan comunes a la mayoría de ellas y que solo a partir de su identificación, podrán encontrarse alternativas para superar las que implican obstáculos en su desarrollo; estas cinco características se muestran en la figura 13.

Figura 13

Características de las pequeñas y medianas empresas mexicanas



Nota: elaboración propia, basada en Rodríguez (2010, p. 122).

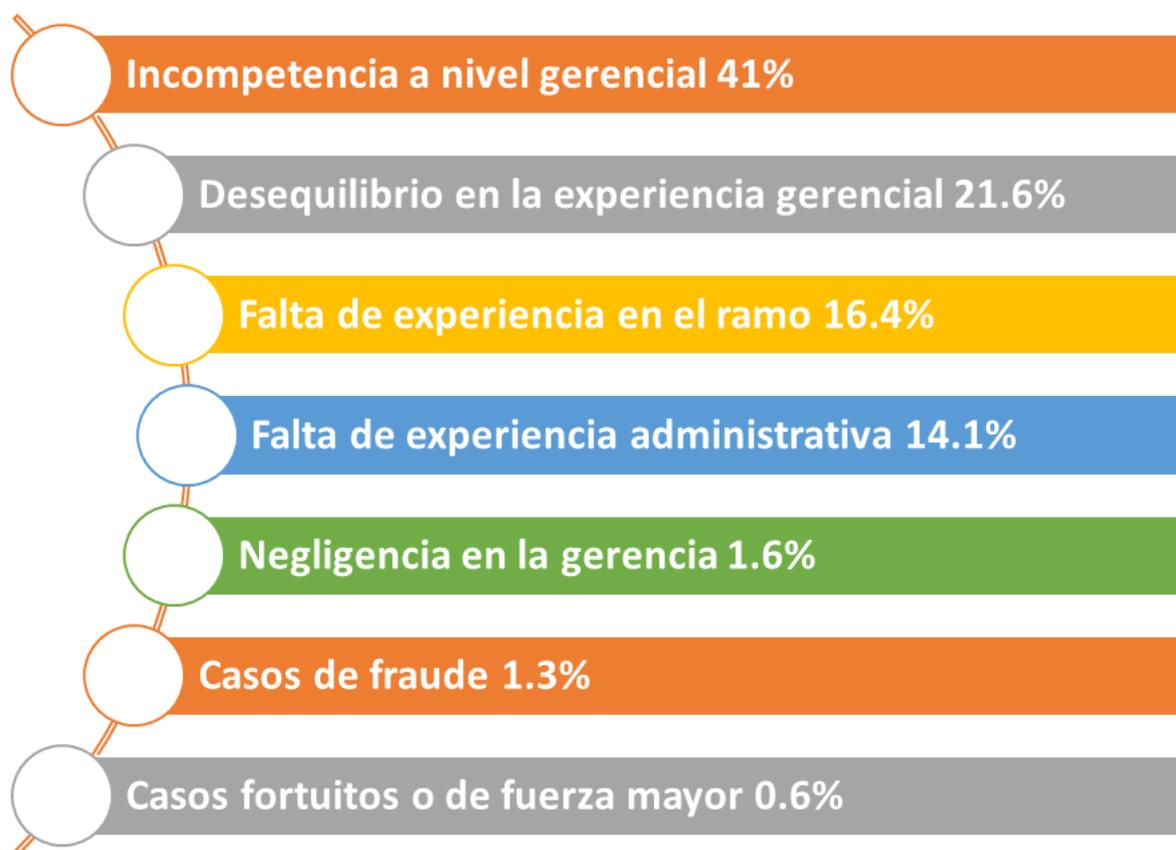
Puede observarse que las características 3 y 5, pueden potencializarse y deberían mejorarse las primeras dos y la cuarta.

3.5. Problemas comunes de las pequeñas empresas

De acuerdo con Rodríguez (2010) una forma de identificar la problemática que aqueja a las empresas en nuestro país, es recurriendo a las causas por las que las empresas fracasan, es decir, aquellos factores que han incidido de manera fundamental en la quiebra de las mismas; para ello señala que el 90% de las empresas que fracasan obedecen a los factores señalados en la figura 14

Figura 14

Causas de quiebra empresarial en México



Nota: tomado de Rodríguez (2010; p. 121)

Podrá notarse que, de acuerdo con estas cifras, las primeras cuatro causas y las que son de mayor proporción, podrían atribuirse a los procesos administrativos deficientes, lo cual representa una importante área de oportunidad por atender.

Otro aspecto importante a considerar tratándose de problemas que aquejan a las MIPyMES es el proceso de constitución; de acuerdo con Valdés y Sánchez (2012); normalmente surgen a través de dos vías; cuando son empresas en sentido estricto (normalmente las pequeñas y medianas) son constituidas de manera formal y suelen tener procesos de gestión administrativa más organizados, con estructuras en muchos casos adecuada y generalmente cuentan con el capital mínimo requerido.

En contraparte en su mayoría, cuando son empresas familiares (tratándose de microempresas) normalmente se desarrollan en la informalidad y no se caracterizan por desarrollar procesos administrativos eficientes y organizados, más bien están orientadas a la supervivencia y en muchas ocasiones surgieron como una respuesta al autoempleo; siguiendo con estos mismos autores, en México estos problemas se traducen en limitantes serias para desarrollar procesos de modernización, innovación e incremento de la tecnología; suelen presentar falencias en la gestión empresarial, desarrollan procesos administrativos deficientes y cuentan con talento humano que no está calificado para el desarrollo de sus tareas, además de que desconocen si el personal que tienen incorporado cuenta con las competencias necesarias para impulsar procesos de crecimiento económico.

Además de que, de acuerdo con Góngora (2013) las MIPyMES muestran una tendencia a generar empleos que ofrecen menores salarios, con pocas prestaciones y sin ofrecer estabilidad laboral.

A lo anterior se suma lo señalado por Pereyra et al. (2017) en el sentido de que este tipo de organizaciones carecen de políticas o modelos formales para gestionar a los recursos humanos.

Respecto a los procesos de reclutamiento empleado por las MIPyMES mexicanas,

estudio desarrollado por Godínez y Zarazúa (2022) encontró que en el caso de las micro empresas, son las publicaciones por medios impresos y las referencias los medios más utilizados como canal de reclutamiento; mientras que las pequeñas y medianas empresas, además de los anteriores muestran una ligera tendencia a emplear mantas, volantes e internet.

En este sentido, ese mismo estudio, encontró que dentro de los principales errores que se presentan en los medios impresos utilizados como canal de reclutamiento; destacan: no describen con claridad el nombre de la empresa; no señalan el salario que ofrecen; enfatizan en requerir mucha experiencia y de manera genérica ofrecen prestaciones de ley.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

Este apartado refiere al tipo de investigación, sus alcances, así como las técnicas e instrumentos utilizados; asimismo se describen los pasos observados para su desarrollo, con el propósito de explicar los fundamentos metodológicos que se han atendido para su desarrollo.

4.1. Generalidades de la investigación desarrollada

Este documento es producto del trabajo de investigación realizado desde la tradición cualitativa, entendiendo por ésta lo que define Cabezas et al. (2018, p. 19) como aquella que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”; considerando que este tipo de enfoque, de acuerdo a lo expresado por Guerrero y Guerrero (2014, p. 46) “concibe lo social como una realidad construida que se genera a través de articulaciones con distintas dimensiones sociales, es decir, por una diversidad cultural sistematizada, cuyas propiedades son muy diferentes a las de las leyes naturales”.

Atendiendo a la clasificación propuesta por Baena (2017) en función a su objetivo es una investigación documental, pues el contenido sustancialmente se basa en el análisis de documentos, o bien como la definen Guerrero y Guerrero (2014, p. 9) es la que “se fundamenta en el estudio de documentos...en ella la observación está presente en el análisis, su identificación, selección y articulación con el objeto de estudio”.

Atendiendo a su diseño y con base a lo propuesto por Arias (2012) y entendiendo que según este autor puede tener un diseño sobre la base de considerar tres tipos: documental, de campo y experimental; nuevamente el trabajo se ubica con un diseño documental, que emplea como técnicas al análisis documental y al análisis de contenido y para su desarrollo emplea los instrumentos básicos de recolección de datos relacionados con fichas, procesador de texto y cuadros de registro y clasificación de categorías, respecto al análisis de documentos o análisis documental Arias (2020, p. 52) lo define como “un proceso de revisión que se realiza para obtener datos del contenido de dicho documento...que facultan al investigador obtener datos y le permiten presentar sus resultados para concluir el estudio”.

También dentro del diseño se puede caracterizar como no experimental, pues de acuerdo con Pimienta y De la Orden (2017, p. 60) es una investigación donde quien indaga “no tiene control alguno de las variables que analiza o bien los fenómenos estudiados ocurrieron con anterioridad. Por lo tanto el investigador se centra en analizarlos e identificar sus posibles causas y consecuencias”.

Respeto a su alcance se ubica como una investigación con alcance descriptivo, mismo que de acuerdo con estos mismos autores “tiene como finalidad identificar fenómenos relevantes y sus variables. Esta estrategia incluye, por un lado, la observación sistemática de fenómenos, sus características...y las relaciones entre éstas... y para obtener datos se apoya en...análisis documental (p. 60)”.

Entendiendo también que el alcance descriptivo de esta investigación de acuerdo con Hernández et al. (2014) es útil en cuanto a que muestra las diferentes dimensiones de un fenómeno o contexto estudiado. En resumen, esta investigación se caracteriza de acuerdo a lo descrito anteriormente de acuerdo con la tabla 17.

Tabla 17

Caracterización de la investigación realizada

Tradición o enfoque:	Cualitativo
De acuerdo con su objetivo:	Documental
Diseño:	Documental-no experimental
Alcance:	Descriptivo
Técnica de análisis	Análisis Documental y de Contenido
Instrumentos de recolección de datos	Fichas, procesador de texto

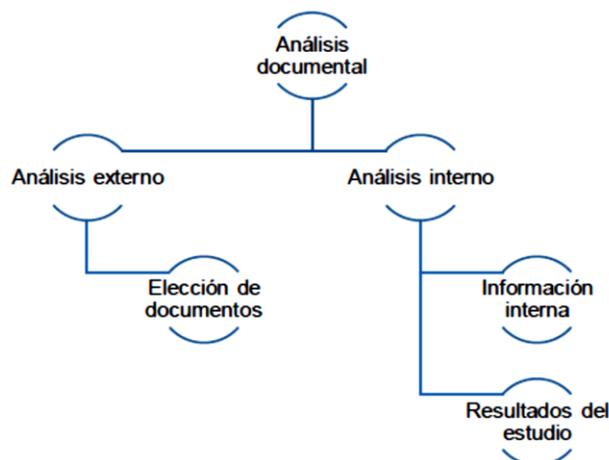
Nota: elaboración propia, con base a los autores consultados

4.2. Pasos para desarrollar la investigación documental

De acuerdo con Arias (2020a), la investigación documental involucra dos etapas fundamentales de análisis: el externo y el interno; el primero suele denominarse análisis formal, el cual se refiere a la discriminación de los documentos que serán objeto de revisión, es decir implica la identificación de los documentos que se van a revisar y el segundo se refiere al análisis propiamente dicho de cada documento (revisión del contenido), en donde se destaca la evaluación del mensaje, el tema y la información contenida en el documento seleccionado; y de acuerdo con este autor el proceso de análisis documental se puede esquematizar de acuerdo con la figura 15.

Figura 15

Esquema del proceso de análisis documental



Nota: tomado de Arias (2020a, p. 54).

Este autor complementa el esquema anterior, describiendo el procedimiento de aplicación, el cual consta de los siguientes cuatro pasos fundamentales (Arias, 2020a, p. 54):

Identificar el objetivo: Establecer el objetivo que persigue la investigación

Unidad de muestreo: Identificar aquellos documentos que se van a analizar

Reglas de codificación: Enumerar, ordenar, sistematizar aquella información que será parte de la unidad de análisis.

Análisis de datos: Definir si el análisis será descriptivo, inferencial, numérico.

De manera específica y de acuerdo con Ecu-Red (2019) los pasos observados para el desarrollo del presente trabajo fueron los siguientes:

1. Selección del tema de investigación
2. Delimitación del problema o tema a investigar
3. Elaboración de una guía de trabajo para desarrollar la investigación
4. Calendarización de actividades a realizar
5. Recolección de la información relacionada
6. Registro de fichas bibliográficas de material a consultar
7. Análisis detallado de la información
8. Lectura a profundidad de las fuentes documentales elegidas
9. Elaboración de fichas de contenido
10. Integración de la información recogida en las fichas
11. Redacción preliminar del trabajo y corrección del mismo a partir de revisiones.

4.3. Instrumentos utilizados en la recolección de datos

Acorde a lo propuesto por Arias (2020a), los principales instrumentos de recolección de datos que se utilizaron para el desarrollo de la investigación fueron:

- a) Ficha bibliográfica: instrumento que permite “analizar una gran cantidad de libros, artículos o documentos que permiten alcanzar el objetivo de la investigación, su

principal función es reunir la información de los documentos para analizarlos (Arias, 2020a, p. 55)”

- b) Rubrica de evaluación de documentos: que permiten evaluar los documentos analizados y “brinda resultados medibles y se utiliza en los estudios documentales, su principal función es evaluar los documentos, trabajos de investigación, artículos científicos, etc., según los parámetros establecidos”.
- c) Fichas de contenido: que de acuerdo con el autor (Arias, 2020a, p. 55) “se utiliza en ensayos argumentativos, monografías o artículos de opinión, su principal función es reunir la información que se requiere estudiar y resumirla añadiendo comentarios personales”.

Complementando lo anterior, de acuerdo con Eyssautier (2006, p. 120), una ficha bibliográfica al menos debe contener los siete elementos mostrados en la figura 16.

Figura 16

Datos de una ficha bibliográfica

Autor:	Título del libro:	
Edición:	Editorial:	
Lugar de edición:	Fecha:	No. páginas:

Nota: elaboración propia basada en Eyssautier (2006, p. 120)

Respecto a las fichas de contenido, este mismo autor (2006, p. 121) señala que pueden ser:

ficha textual es aquella donde se transcribe lo expuesto por el autor; ficha de resumen, aquella que redacta en pocas palabras la idea que el autor expresa, sin alterar en nada el sentido original; ficha de referencia cruzada en la que se menciona la ficha a donde se puede remitir para encontrar la información completa, evitándose con esto tener que repetirla.

CAPÍTULO V: MODELO PROPUESTO

5.1. Consideraciones

A partir de la revisión teórica realizada y del contexto que caracteriza a las empresas destinatarias del modelo que se propone, resulta conveniente precisar que, si bien el término MIPyME aglutina en un solo bloque tanto a las micro, pequeñas y medianas y pudiera interpretarse que es un grupo homogéneo, en la realidad, esto no es así pues existen diferencias significativas entre cada uno de los tres tipos de organizaciones y tratándose de los procedimientos de reclutamiento y selección, estas discrepancias se acentúan pues nunca será lo mismo reclutar a uno o dos trabajadores como puede presentarse en la vida de una microempresa, que a 15 o 20 o incluso a 50 u 80 que pudiera requerirse en una empresa pequeña o mediana; pues la disponibilidad de recursos y estructura son sustancialmente diferentes.

Por otro lado, el contexto en el que se desarrollan, el sector al que pertenecen, la estructura con la que cuentan, la disponibilidad de recursos técnicos, humanos y financieros; entre otros, hacen que deba considerarse que no pueden existir generalizaciones preconcebidas que permitan plantear un modelo único que resulte aplicable a todas las micro, pequeñas y medianas empresas, es decir, no solo se trata de identificar las diferencias entre las MIPyMES y las grandes empresas, sino reconocer que dentro del primer bloque existen diferencias sustanciales entre ellas; por lo que resultaría utópico suponer que un modelo resultará aplicable indiscriminadamente a cualquiera de los tres tipos de organizaciones.

Con esta consideración, el modelo que se plantea en la figura 16, contiene las fases y actividades que desde la visión teórica deben desarrollarse para realizar procesos de reclutamiento y selección con probabilidades de éxito y que será cada una de las empresas interesadas, en función a la disponibilidad de sus recursos, estructura y

El modelo anterior, retoma las diversas propuestas que recoge Aduna et al. (2017) respecto al análisis de los diversos modelos de gestión de recursos humanos; así por ejemplo: de Quintanilla (1991) incluye como elemento inicial el análisis del entorno en el que se desempeña la organización, el cual indudablemente afecta el desempeño de la misma; retoma lo señalado por Chiavenato (2000) con relación a incluir el análisis de las influencias ambientales internas, que las describe como la misión, la visión, los objetivos, estrategias, cultura organizacional, tipo de tareas, liderazgo de los directivos; etc.

Por otro lado, respecto a la estructura organizacional, considera la idea del modelo sugerido por Harper y Lynch (1992) en el sentido de considerar a las necesidades de la organización como factor fundamental que el área encargada del reclutamiento y selección debe considerar (en esta propuesta se plantea como el análisis de la estructura organizacional).

A partir de identificar los tres elementos anteriores (entorno, misión y estructura organizacional); se derivan tres factores fundamentales sobre los cuales descansarán las actividades a realizar para desarrollar procesos de reclutamiento y selección efectivos, los cuales son:

- a) Análisis y descripción de puestos (el cual se relaciona con la estructura organizacional y con el tipo de tareas que desarrolla la organización)
- b) Políticas de gestión de recursos humanos (como guías orientadoras del proceso de reclutamiento y selección del personal requerido y como pautas de actuación, de la que se derivarán los sistemas de salarios e incentivos que prevalecerán en la empresa), y
- c) Requerimientos de personal (los cuales derivan de la estructura, del análisis y descripción de puestos, así como de las políticas de gestión de recursos humanos).

Considerando los factores anteriores, una vez identificados los requerimientos de personal, podría decirse que propiamente inicia el proceso de reclutamiento, para

ello se retoman las propuestas de Jiménez (2012) y Desler et al. (2010); respecto a la definición de sistemas de búsqueda, las fuentes de reclutamiento (internas y externas) y los medios (internos y externos) para la identificación de los candidatos; lo que de alguna forma permitirá la construcción de un inventario (base de datos) de potenciales candidatos para cubrir las vacantes presentadas.

Respecto al proceso de selección, con base a las propuestas de León y Dias (2013) y Gelabert (2014) se identifican las fases de preselección de potenciales candidatos (basados en los resultados de entrevistas, exámenes, pruebas, test, entre otras); la toma de decisión (que no es otra cosa más que la elección del candidato que con base a los resultados generados por las pruebas y la entrevista es el que se considera más apto) y finalmente la contratación, que representa la formalización del proceso al incorporar legalmente a la empresa al trabajador elegido.

Debe destacarse que con la acción de contratación el proceso de gestión de recursos humanos no concluye; más bien hasta aquí se ha descrito las fases de reclutamiento y selección; a partir de ahí se derivaran otros procesos más amplios, relacionados con la inducción, capacitación, evaluación de desempeño, motivación, planes de desarrollo del personal, por citar algunos que no son objeto de estudio en esta investigación.

5.3. Descripción de actividades involucradas en el proceso de reclutamiento y selección de personal

Considerando la propuesta de Llanos et al. (2011), respecto a las cuatro funciones específicas involucradas en el proceso de selección, relativas a:

- a) identificación de la vacante,
- b) identificación de los candidatos,
- c) atracción y captación de potenciales candidatos, y
- d) recepción de las solicitudes

A continuación, en la tabla 18, se describen las principales consideraciones y actividades que se plantean desempeñar por las organizaciones clasificadas como MIPyMES.

Tabla 18

Actividades a desarrollar por las MIPyMES en la fase de reclutamiento

FUNCIÓN	CONSIDERACIONES Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS
Identificación de la vacante	<p>Consiste en identificar el puesto o puesto(s) que deberán cubrirse; para ello es recomendable:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con la descripción y análisis del puesto a cubrir atendiendo las necesidades estructurales de la organización. - Considerar el perfil (conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia, etc.) requerido para incorporar a un trabajador que cumpla con las expectativas. <p>Es probable que tratándose de micro empresas, esta actividad entrañe más dificultad que en las pequeñas y medianas, pues en ocasiones suele requerirse a colaboradores que desempeñen varias funciones o en su caso que la propia organización no cuente con claridad respecto a la descripción del tipo de puesto que se pretende cubrir, en este caso habrá de considerarse las necesidades a cubrir, pero también intentar equilibrar las prestaciones que se ofertarán.</p>
Identificación de los candidatos	<p>Para desarrollar esta función será necesario que una vez definida la vacante y con el conocimiento suficiente del perfil requerido:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Se defina (con base a las políticas de la organización) las fuentes (internas o externas) a donde se podrá acudir para la identificación de los potenciales candidatos (recomendaciones, ascensos, bolsas de trabajo internas, sindicatos, bolsas de trabajo externas, instituciones educativas, cámaras empresariales, redes sociales, etc.) - Se realice un análisis de los recursos con los que se cuenta para determinar los medios (internos o externos) que podrán utilizarse en el desarrollo de esta función (poster, murales, anuncios en tableros, boletines, carteles, lonas, anuncios publicitarios, llamadas telefónicas, páginas web, etc.) <p>Es posible que, para desarrollar estas actividades, tratándose de micro empresas no cuenten con muchas alternativas a su alcance y sus fuentes se reduzcan a recomendaciones o conocidos; en todo caso deberá cuidarse que las recomendaciones recibidas no generen mayores conflictos que los que se pretenden resolver.</p>
<p>Atracción y captación de potenciales candidatos</p>	<p>Cuando se han realizado las acciones de identificar vacantes y candidatos; ahora la organización buscará atraer a su planta laboral a aquellos candidatos que resultan más atractivos en función a su perfil, experiencia, conocimientos, etc., para ello deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener claro los requisitos que deben cubrir los candidatos - Ser claros en las prestaciones que se van a otorgar, de tal forma que no exista posibilidad de que los propios candidatos puedan sentirse engañados.

		<p>También en esta función las micro empresas eventualmente podrán estar en desventaja con relación a las pequeñas y medianas empresas, pues es posible que para los candidatos más calificados no resulte atractiva el puesto laboral ofrecido.</p>
Recepción de solicitudes		<p>Tarea que se refiere a documentar con evidencias todos los candidatos que han mostrado interés en incorporarse a la organización, para ello:</p> <ul style="list-style-type: none">- Deberán tenerse claros los requisitos esenciales para cubrir las vacantes- La documentación comprobatoria que deberán entregar los interesados, entendiendo que esta acción trasciende a la simple solicitud del candidato (documentación comprobatoria de estudios, cartas de recomendación verificables, cursos, experiencia comprobable, comprobantes de domicilio, etc.) <p>Las microempresas también deben considerar esta parte del proceso, pues es conveniente que aun y cuando sean pocas las personas que conforman la planta laboral de la misma, existan expedientes individuales de los mismos y en su caso se integre un archivo permanente de potenciales candidatos que en algún momento han manifestado interés por integrarse a la empresa.</p> <p>Por las características de las micro y pequeñas empresas, es posible que estas funciones las desarrolle una persona (el propietario o el administrador si fuera el caso) y no necesariamente un área dedicada en forma exclusiva a la gestión de recursos humanos; pero ello no es impedimento para desarrollarla con relativa efectividad.</p>

Nota: elaboración propia

Respecto a la selección de personal y de acuerdo con León y Dias (2013), las etapas involucradas están relacionadas con:

- a) Preselección (apoyada con la aplicación de pruebas, test, entrevistas, etc.)
- b) Toma de decisiones, y
- c) Contratación

De manera general en la tabla 19, se plantean las actividades sugeridas en cada una de ellas.

Tabla 19

Actividades a desarrollar por las MIPyMES en la fase de selección.

FUNCIÓN	CONSIDERACIONES Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS
Preselección	<p>Consiste en realizar una elección previa de aquellos candidatos que más se acercan al perfil buscado o en su caso de todos aquellos que cubran los requerimientos específicos de los puestos, entre todo el universo de solicitudes de aspirantes que se hayan podido captar; para ello deberá considerarse que resulta fundamental la objetividad y de ahí la importancia de las descripciones de puestos; de tal forma que:</p> <ul style="list-style-type: none">- Deberá realizarse la preselección con el apoyo de técnicas o instrumentos que permitan identificar los perfiles adecuados; éstos pueden ser entrevistas, test, exámenes de conocimientos o competencias, etc.- Asegurar que los resultados de estas pruebas o entrevistas sean apegados a criterios de objetividad y evitar posibles influencias externas que pudieran presentarse.

	<ul style="list-style-type: none">- Procurar que quienes no resulten preseleccionados, reciban la atención de la empresa de ser informados y dejar abierta la posibilidad de que en el futuro pudieran requerirse de sus servicios. <p>Es probable que, tratándose de microempresas, esta fase se realice de manera directa por el propietario de la misma y que en algunos casos no exista la posibilidad de aplicar exámenes o pruebas elaboradas con anticipación, pero si se recomienda que al menos se realice una entrevista con los aspirantes preseleccionados y a partir de la idea general que se tenga respecto al perfil buscado, pueda tomarse la decisión.</p>
Toma de decisiones	<p>Esta fase se presenta a partir de la preselección efectuada y consiste en decidir sobre el candidato que de acuerdo con los resultados de las pruebas aplicadas y/o de la entrevista resulte el idóneo para ser incorporado a la planta laboral de la organización; para ello:</p> <ul style="list-style-type: none">- Debe procurarse que la decisión sea objetiva y se tome en función a los propósitos y objetivos de la empresa, de lo que se espera del trabajador a incorporar y de las características presentadas por cada uno de los preseleccionados.- Asegurar que quienes no fueron incluidos en la decisión final, conozcan las razones de la elección y se procure mantener el contacto con ellos, de tal forma que las organizaciones puedan construir una base de datos que en el futuro pueda resultarles de utilidad. <p>Las microempresas pueden enfrentar dificultades en esta fase, pues en algunos casos, producto de las condiciones</p>

	<p>que se ofrecen (salarios no competitivos, poca estabilidad laboral, etc.) los aspirantes preseleccionados pudieran no ser muy numerosos; sin embargo, deben considerar que no se trata de contratar al “menos malo” o al “único que se presentó”; siempre será mejor tomar decisiones meditadas y convenientes, aunque requieran más tiempo.</p>
Contratación	<p>Representa la culminación de esta fase y consiste en la formalización legal y material del proceso de incorporación de un trabajador al puesto vacante; para ello se debe:</p> <ul style="list-style-type: none">- Formalizar la incorporación del trabajador legalmente mediante la suscripción de un contrato por escrito (debe recordarse que la falta de este instrumento legalmente es imputable al patrón y no al trabajador y en todo caso se considerará que existe un contrato verbal)- Incluir todas las obligaciones y derechos de los trabajadores que se contratan; es necesario erradicar la cultura que en ocasiones prevalece acerca de que a través de la informalidad se corren menos riesgos.- Integrar un expediente que contenga las evidencias documentales mínimas que todo trabajador que pertenezca en la empresa debe entregar a la organización (acta de nacimiento, solicitud de empleo, constancias académicas, constancias de domicilio, identificación oficial, por citar algunas) <p>Como se describió en el capítulo III de este documento, es probable que en el caso de este tipo de organizaciones prevalezca la informalidad, no solo para acreditar la existencia formal de la entidad, sino en los procesos de</p>

gestión que se desarrollan, por ello es necesario que se intente con acciones mínimas como las aquí planteadas (existencia de contratos laborales por escrito, integración de expedientes) que se inicie con la estructuración de la empresa, aun cuando presente características de ser microempresa, debe considerarse que la percepción que construyen los propios trabajadores de la misma es importante y en la medida que se demuestra con estas pequeñas acciones la seriedad de la empresa, podrán asumirse mejores actitudes por parte de éstos.

Nota: elaboración propia

5.4. Formatos propuestos

Para complementar la propuesta a continuación se describen dos formatos que pueden resultar de utilidad en el desarrollo de las actividades descritas; el primero se relaciona con una forma básica respecto a los datos mínimos que deben considerarse para realizar un análisis y descripción de puestos, en donde de manera genérica pueden abordarse los principales elementos respecto a los conocimientos, habilidades y competencias que caracterizan al puesto de que se trate (tabla 20).

Posteriormente en la tabla 21, se proporciona una guía de preguntas que pueden orientar el desarrollo de una entrevista a utilizar en el momento de realizar la preselección de los aspirantes a ocupar la vacante, sin pretender con ello ignorar la seriedad que implica esta actividad y todas las formalidades que deben cumplirse.

En ambos casos, los formatos quedan a nivel de propuestas, por lo que podrán enriquecerse de acuerdo a los requerimientos específicos de cada puesto y al contexto en el que se desarrollen las empresas.

Tabla 20

Formato propuesto para realizar el análisis y descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	<i>Señalar el nombre del puesto que se desea crear, por ejemplo: secretaria; auxiliar, agente de ventas</i>
Área o departamento:	<i>Indicar el área a la que está adscrito el puesto de que se trate, por ejemplo: área de ventas; apoyo administrativo o departamento de ventas</i>
Área operativa:	<i>En los que aplique y dependiendo de la estructura establecida; por ejemplo, puede tratarse de un puesto que esté en el departamento de ventas y el área de operación sea las ventas al público en general o ventas de determinado tipo de productos</i>
A quien o a quienes supervisa:	<i>Se refiere a los puestos que estarán bajo su cargo y supervisión, esto dependerá del nivel jerárquico de que se trate; por ejemplo, si el puesto se relaciona con el responsable del área de ventas, es altamente probable que tenga bajo su supervisión a los vendedores</i>
Objetivo del puesto:	<i>Indicar los propósitos para los que fue creado el puesto de que se trate; por ejemplo: desarrollar los procesos de venta requeridos por el público en general a través de una atención de calidad.</i>
Nivel de estudios requerido:	<i>En los casos que aplique, señalar: universitario, bachillerato, secundaria o primaria.</i>
Conocimientos básicos:	<i>Destacar el tipo de conocimientos que demande el puesto; por ejemplo: conocimientos básicos de cómputo</i>
Habilidades requeridas:	<i>Destacar las habilidades mínimas deseables; por ejemplo: iniciativa, capacidad de análisis, trabajo en equipo</i>
Actividades específicas:	<i>Enumerar puntualmente todas las actividades que se deben ejecutar; por ejemplo:</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al público en general con amabilidad y calidez. 2. Brindar toda la información sobre los productos que se venden requerida por los clientes. 3. Elaborar las notas de venta

Nota: elaboración propia

Tabla 21

Guía básica para realizar entrevistas de preselección de aspirantes

Nombre del candidato <i>(Los demás datos generales no se incluyen en la guía porque se parte de la idea de que en la solicitud de empleo fueron plasmados)</i>
¿Cómo se enteró de la vacante?
¿Es primer empleo?
¿Cuáles han sido sus últimos 2 empleos? <i>(Esta pregunta en caso de que la respuesta a la anterior haya sido negativa)</i>
Explique las razones por las que dejó de prestar sus servicios en su último empleo
Si tuvieras que aprender a realizar alguna actividad compleja ¿Cómo la harías?
Si en algún momento tuvieras la necesidad de realizar actividades en forma simultánea; ¿Cómo te organizarías?
¿Qué piensas de trabajar en equipo?
¿Estás dispuesto a tomar cursos de capacitación?
Describe cuáles consideras son tus tres principales habilidades
Con base a la experiencia que tienes, describe cuáles aspectos consideras que debes mejorar en el desempeño de tu trabajo
Describe cuáles aspectos consideras que debes mejorar en las relaciones con tus compañeros
Si tuvieras que extender tu horario de trabajo por razones justificadas, ¿Cómo resolverías tus pendientes personales?
¿Cómo crees que debe ser el trato con tu superior jerárquico y cómo con tus subordinados?
¿Cuántas rutas de transporte público debes tomar para llegar a esta empresa?; ¿Cuánto tiempo haces en llegar a casa?
¿Tienes disponibilidad para viajar?
¿Tienes disponibilidad para cambiar horarios y rolar turnos?
¿Qué piensas sobre la honradez?
¿Por qué te gustaría trabajar en esta empresa?
¿Qué piensas obtener en esta empresa si te incorporas como trabajador?
¿Por qué crees que deberíamos contratarte?
Si tuviéramos que contactarte y no es posible localizarte ¿con quién nos comunicamos?

Nota: elaboración propia, con base a las sugerencias de Alles (2016).

CONCLUSIONES

El proceso administrativo de una organización resulta complejo y requiere de una adecuada gestión para lograr los propósitos y objetivos que se persiguen; para ello resulta fundamental observar con puntualidad y esmero el desarrollo de las fases debidamente señaladas desde la visión teórica y que tiene que ver con la planeación, organización, dirección y control.

Cualquier organización cuenta (en mayor o menor medida) con recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, que deben ser combinados y gestionados de manera efectiva, de tal forma que coadyuven al cumplimiento de los propósitos y aseguren la supervivencia de la empresa; dilapidarlos o sub aprovecharlos provoca deficiencias e impide el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Aun cuando las tendencias globalizadoras respecto al papel preponderante de los recursos financieros y su escasez dentro de las organizaciones, parecieran ubicarse por encima de los otros recursos, no debe subestimarse la importancia del capital humano que reviste en todo grupo social; estos recursos constituidos por las personas que con su inteligencia, capacidad, competencias, habilidades, compromiso, empatía, destrezas (solo por citar algunas) hacen posible el funcionamiento de todas las entidades, deben ser objeto de una adecuada gestión y merecen la atención de quienes son encargados de ejercer el liderazgo y la dirección dentro de las empresas.

Incorporar a un trabajador a una entidad, pareciera ser una tarea sencilla y ante las estadísticas que muestran tendencias hacia la alza de los niveles de empleo y subempleo suelen confirmar esa percepción; sin embargo debe considerarse que un nuevo trabajador o la incorporación de uno de los ya contratados a un puesto nuevo, requieren de la observación de un proceso que debiera ser planeado y desarrollado con esmero, de tal forma que permita a la parte contratante obtener los

beneficios que consideró al crear la vacante y a la parte contratada obtener la posibilidad de incorporarse a una institución en donde será apreciado y valorado a cabalidad, de tal forma que el compromiso será mutuo y se trata de establecer una relación de ganar-ganar, en donde las dos partes (contratante y contratado) serán beneficiados.

De manera que, el proceso de reclutamiento y selección de personal (independiente a las fases subsecuentes como: inducción, capacitación, desarrollo, evaluación, entre otros) merece atención y cuidado y para ello existen suficientes modelos teóricos que permiten identificar los puntos y pasos que deben observarse, con la intención de realizarlo exitosamente.

Lo anterior implica entre otras cosas, identificar la estructura de una organización, las políticas relacionadas con la incorporación de los trabajadores, los sistemas de remuneraciones que se han implementado; los requerimientos de personal, sin olvidar lo importante que resulta que en toda organización exista una adecuada descripción y análisis de los puestos que permita claridad en lo que se busca, en los perfiles que resultarán adecuados para las tareas que se han propuesto realizar y las expectativas que se han creado, desde el momento en que se ha concebido la idea de formar a una empresa.

Este proceso de reclutamiento y selección requiere entre otras cosas de identificar las posibles fuentes de candidatos, los medios que están al alcance de la organización para obtenerlos, los canales que se deberán utilizar para ubicarlos; adicionalmente cuando se logrado despertar el interés de potenciales candidatos para ocupar las vacantes ofrecidas, es necesario desarrollar procesos objetivos de selección, en donde a partir de resultados medibles, puedan fundamentarse las decisiones respecto a las elecciones efectuadas, sin olvidar la importancia de la incorporación formal de los trabajadores seleccionados a través de la suscripción de contratos escritos que cumplan con las normas laborales y de seguridad social que prevalecen en el país.

No puede soslayarse el contexto en el que se desarrollan las empresas máxime si se trata de las clasificadas dentro del bloque de MIPyMES, en donde de acuerdo con los estudios analizados en este documento, este tipo de organizaciones enfrentan problemas de liderazgo y experiencia a nivel directivo, así como inexperiencia tanto en el ramo en el que se desenvuelven como al desarrollar el proceso administrativo.

Aunado a lo anterior este tipo de organizaciones no suelen caracterizarse por la eficiencia en la gestión administrativa y pareciera estar mas orientados a la supervivencia y en algunos casos como una respuesta a la necesidad de autoemplearse, de ahí la existencia de empresas que se desarrollan en la informalidad, lo que dificulta el éxito de las acciones que se plantean.

Estos problemas a los que se enfrentan suelen traducirse en limitantes para modernizarse, para innovar, para incorporar el desarrollo tecnológico en sus actividades diarias, adicionalmente en ocasiones cuentan con personal no calificado para el desarrollo de sus tareas.

Por si fuera poco, este tipo de empresas suelen ofrecer empleos con bajos salarios, en ocasiones sin prestaciones y con poca estabilidad laboral, asimismo carecen de políticas y procesos para gestionar a sus recursos humanos.

Otro aspecto importante a considerar es que aún cuando la tendencia para clasificar a las empresas suele basarse en las MIPyMES y las grandes empresas; dentro de las del primer bloque, existen diferencias sustanciales cuando se comparan entre ellas, de ahí que difícilmente puedan existir políticas, estrategias o modelos que resulten aplicables de manera estandarizada a los tres tipos de organizaciones (micro, pequeñas y medianas).

Con todo, la importancia de efectuar el reclutamiento y selección del personal de toda organización de manera profesional, atendiendo las fases involucradas, resulta fundamental para lograr la incorporación de personal eficiente, con las competencias requeridas y sobre todo comprometido con los propósitos de la parte contratante.

Por lo anterior y reconociendo que en el caso de las organizaciones que se caracterizan como micro empresas tienen mayores desventajas para desarrollar los procesos que aquí se han descrito, pues suelen carecer de estructura, recursos y medios para realizar los procesos de gestión que involucran a los recursos humanos; no resultan imposibles de realizar y con pequeñas acciones de organización y sistematización puede revertirse la tendencia de improvisación en los procesos que suelen presentarse en ellas.

REFERENCIAS

- Aduna, M., A., Garcia, M., E., Chávez, G., E. (2017). Modelos de Gestión de Recursos Humanos en TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río. Vol. 4 Núm. 8. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Alegre, L., Berne, C., & Galve, C. (2008). Fundamentos de Economía de la empresa; Perspectiva Funcional. Editorial Alegre. Barcelona, 3ª ed.
- Alles, M. (2006). Selección por competencias. Granica. 1ª edición.
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. 3ª Edición. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015a). Cuestiones sobre Gestión de personas. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2016). Selección por competencias. Ediciones Granica. 2ª ed. Buenos Aires.
- Alvarado, M. (2022). Búsqueda de un empleo: expectativa vs realidad. Diario de Chiapas. 28 de febrero. Sección "Economía local" <https://diariodechiapas.com/portada/busqueda-de-un-empleo-expectativa-vs-realidad/>
- Ansorena, Á. (2007). 15 pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Paidós.
- Arias, G., F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Venezuela. Editorial episteme, 6ª edición
- Arias, G., J. (2020). Proyecto de tesis. Guía para la elaboración. Libro electrónico. Disponible en: www.agogocursos.com Perú
- Arias, G., J. (2020a). Técnicas e instrumentos de investigación científica. Para ciencias administrativas, artísticas, aplicadas, humanas. Enfoques Consulting EIRL. Libro electrónico: www.cienciaysociedad.org Perú.

- Baena, P., G. (2017). Metodología de la Investigación. México. Grupo Editorial Patria, 3ª edición
- Björkman, I., Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*, 27, 28-41.
- Cabezas, M., E., Andrade, N., D. y Torres, S., J. (2018) Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Ecuador. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Caldas, M., Reyes, C. y Heras, A. (2009). Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid: Editex.
- Camarena, M. y Saavedra, M. (2013). Diferencias en la competitividad de las empresas según el género del director. *Neumann Business Review*, 1(2): 70-86
- Campiña, D., G., y Fernández, H., M. (2010). La empresa y su entorno. En G. Campiña, D. y Fernández, H., M. *Empresa y Administración*. Madrid: Editex.
- Cardona, P. (2005) Las claves del talento: La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano. Editorial Trillas. Colombia.
- Castillo, R. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101-129.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ta. ed.). Colombia: McGrawHill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones (8.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. McGrawHill. México
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill 8ª ed. México

- Chiavenato, I. (2019). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill. 10ª edición.
- Collings, D., y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304
- Dessler G., Mondy W., Noe, R., Robbins, S. y Juge T. (2010). Administración de recursos Humanos. Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación.
- Dessler, G. y Varela, R. (2009). Administración de recursos humanos: un enfoque latinoamericano (2.ª ed.). México: Pearson Prentice-Hall.
- Diban, H., M. y Riquelme, S., O. (2015). Identificación y análisis de las principales problemáticas de las mipymes en Chile. Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136514>
- Ecu-Red (2019). Metodología de la investigación documental. Documento electrónico. Disponible en: en https://www.ecured.cu/index.php?title=Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_documental&oldid=3531755.
- Elorriaga, L. D. y Barreto, A. (2013). La problemática de la inducción en los puestos operativos en las Mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2011-2013). *Ad-Gnosis*, 2(2), 23-48. *Ad-Gnosis*, Vol. 2/No. 2 Enero-Diciembre 2013. Corporación Universitaria Americana - Barranquilla, Colombia.
- Espinosa, J. A. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. (Vol. 4ta edición). México: El Manual Moderno.
- Eyssautier, M., M. (2006). Metodología de la investigación. Desarrollo de la Inteligencia. THOMSON. México. Quinta edición.
- Gelabert, P., M. (2014). Gestión de Personas. Madrid: ESIC Editorial.
- Gelabert, M., C., Martínez, A., A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, vol. 28, núm. 123, abril-junio, 2012, pp. 133-148

- Gil, E., M., Giner, D., F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC Editorial, 7ª ed. Madrid
- Godínez, R., M. y Zarazúa, V., J. (2012). Propuesta de estructura de anuncios para el reclutamiento de personal en las Mipymes mexicanas. *Revista Gestión Y Estrategia*, (42), 67-80.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2012n42/Godinez>
- Góngora, P., J. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México en Comercio Exterior, Vol. 63, Núm. 6
http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/1/El_panorama_de_las_micros.pdf
- González, O. y Arcienegas, J., (2016). *Sistema de gestión de calidad, teoría y práctica bajo la norma ISO*, Bogotá, Ecoe.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (3era. Ed.) México, Editorial el Manual Moderno.
- Guerrero, G. y Guerrero C. (2014). *Metodología de Investigación. Serie Integral por competencias*. Libro electrónico. Grupo editorial Patria. México.
- Hampton, D. (1992). *Administración*. Tercera edición. Edit. McGraw-Hill. México D.F.
- Hernández, R., S. (2011). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 5ª ed. Mc Graw Hill Interamericana. México
- Hernández, S. y Palafox, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Tercera edición. Edit. McGraw-Hill. México D.F.
- Hernández, S., R., Fernández, C., R., Baptista, L., P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill. 6ª edición
- Ibañez, M. (2011). *Gestión del talento humano en la empresa*. Lima Perú: Editorial El Búho.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI. 2022). Demografía de los establecimientos MIPYME en el contexto de la pandemia por COVID-19. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf
- Ivancevich, J., Donnelly, J., Gibson, J. (2011). Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos. Mc Graw Hill. 13ª ed. México.
- Jiménez, A., E. (2012). Planeación e integración de Recursos Humanos. Apuntes electrónicos. UNAM/FCA. Disponible en: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/4/apunte/LA_1422_19056_A_Planeacion_e_Integracion_RRHH.pdf
- Jiménez, D. P. (2007). Manual de Recursos Humanos. Madrid: ESIC Editorial
- Jones, G. y George, J. (2010). Administración contemporánea (8ª ed.). México McGraw-Hill
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva Global y Empresarial. Mc Graw Hill. 14ª ed. México.
- Lacalle, G., Caldas, M. E., & Carrion, R. (2012). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. Madrid: Editex Editorial.
- León, S., M., y Días, P., E. (2013). Recursos humanos y Dirección de equipos en restauración. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Lewis, R., y Heckman, R. (2006). Talent Management: A critical review. Human Resource Management Review, vol. 16, n.2, 139 - 154.
- Llanos, J., Martínez, G. y Rodríguez, J. (2011). Planeación e integración de los Recursos Humanos. Apuntes electrónicos. UNAM/FCA. http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/4/apunte/LA_1422_19056_A_Planeacion_e_Integracion_RRHH.pdf
- López, F. (2008). La empresa, explicada de forma sencilla. Barcelona: Libros de cabecera.

- Manpower Group. (2015). La otra cara: Preferencias y motivadores globales en la búsqueda de empleo. <https://talentsolutions.manpowergroup.com/wcm/connect/98917cfa-966b-41b4-a180-be3c843c56eb/Encuesta+preferencias+del+candidato+a+nivel+global+-+Resultados+Q1.pdf?MOD=AJPERES&CVID=IL-fl93>
- Margery, E. (2011). La triada del talento. La Nación de Costa Rica. http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA269216123yV=2.1yU=espe_consyit=ryp=GPSysw=wyasid=edcbd2dda62b0972dd21428977374047
- Márquez, B., G., M. (2015). Identificar y establecer los procesos de la empresa Asiatenciaport Cía. Ltda. para el sistema de gestión de calidad. Tesis. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/3913>
- Martínez, C., E. (2002). Administración de organizaciones. Unibiblos. 3ª ed. Bogotá.
- Molina, S., R., López, S., A., Schmitt, Ch. (2016). Factores que influyen en los problemas de emprendimiento de las MIPYMES: Una percepción de los expertos en Revista Internacional Administración y Finanzas. Vol. 9, No. 1. Pp. 95-113. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n1-2016/RIAF-V9N1-2016.pdf#page=97>
- Münch, G., L. (2010). Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Prentice Hall
- Münch, G., L. y García, J. (2009). Fundamentos de administración. Octava edición. Trillas. México D.F.
- Muñoz, R., C. (2011). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. Pearson. 2ª ed. México
- OCC Mundial (2019). Los 7 errores más frecuentes en reclutamiento de personal. Página electrónica: <https://www.occ.com.mx/blog/mejorar-el-clima-organizacional/>
- Olave, P. (2011). Estudian el mercado laboral en México. *La Jornada en la ciencia*. <http://www.ciencias.jornadas.com.mx>

- Ordoñez, S., J. (2020). El reclutamiento y selección de personal en las empresas familiares. Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38060/ORDON%C3%83EZSIERRAJAIMEANDRES2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2023. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_865260/lang--es/index.htm
- Pereyra, S. M., Lizurek, M. y Uriel, C. (2017). Prácticas y tendencias en las técnicas de reclutamiento y selección de personal en las mipymes de alojamiento turístico. Un estudio comparativo /. *Realidad, Tendencias Y Desafíos En Turismo* (CONDET), 13(1), 142–57. <https://revela.uncoma.edu.ar/index.php/condet/article/view/172>
- Pimienta, P., J. y De la Orden, H., A. (2017) Metodología de la Investigación. Pearson Educación de México. 3ª edición.
- Ponce, V., G., Parrales, P., D., Morales, Ch., V. (2021). Proceso administrativo factor determinante en el desarrollo organizacional de las Mipymes en Revista Publicando. Vol. 8. No. 31. Pp. 258-278. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8050362>
- Ramírez, F., M. (2019). Reclutamiento y selección 2.0. Análisis e interpretación de especialistas en el tema. Tesis. Mendoza, Argentina. https://siip2019-2021.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15898/reclutamientoyseleccion.pdf
- Restrepo, F. (2009). Instrumentos para auditar la gestión del talento humano: Una propuesta de competitividad y productividad. Capítulo de memoria, presentado en la XLIV Asamblea del Consejo Latinoamericano de Facultades de Administración. Ecuador.
- Reyes, A. (2004). Administración Moderna. Obtenido de LIMUSA Grupo Noriega Editores México 480 p. ISBN: 968-18-4214-6.
- Reyes, A. (2014). Administración de empresas. Teoría y práctica (primera parte). México. Limusa

- Reza, T., J. (2010). Instrumentos básicos para la gestión efectiva de recursos humanos en la organización. Editorial Panorama. México.
- Riquelme, M. (2017). Importancia de una política de reclutamiento y selección de personal. <https://www.revistavenezolana.com/2017/07/importancia-una-politicareclutamiento-seleccion-personal/>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. Octava Edición. Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S., P. Coulter, M., Decenzo, D., A. (2017). Fundamentos de administración. Pearson Educación de México, 10 ed.
- Rodríguez, V., J. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. CENGAGE Learning. 6ª Edición. México.
- Rojas, S., R. (2013). Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza y Valdés Editores. Trigésima Octava Edición.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme, Cuadernos de Gestión, 2 (1), p. 49-63.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. México: McGraw-Hill.
- Secretaría de Economía (2009). Acuerdo de Estratificación de las empresas en México. Diario Oficial de la Federación. 30 de junio 2009. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009#gsc.tab=0
- Secretaría de Economía (2019). la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Diario Oficial de la Federación. 13 de agosto 2019.
- Secretaría de Economía. (2020). Reporte T-MEC No. 34. Disponible en: https://mipymes.economia.gob.mx/wp-content/uploads/2020/06/Reporte-TMEC_n34-esp_20200224_.pdf

Stoner, A., F. Freeman, R., E., Gilbert, R. D. Administración (7ª ed.), Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 2009.

Valdes, D., J., Sánchez, S., A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México en Iberofórum Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana. Año VII. No. 14. Pp 126-156. www.uia/iberoforum

Ventura, B. (2012). Operaciones Administrativas de recursos humanos. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Wayne, R., M. (2010). Administración de Recursos Humanos. Pearson educación. 11ª ed. México