

# XIV

## ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC

Ciudad de Panamá, Panamá  
del 21 al 24 de Octubre de 2014



Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en Empresas  
del Sector Servicios en el Municipio de Mexicali, B.C. México

# Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en Empresas del Sector Servicios en el Municipio de Mexicali, B.C. México

**Área Temática:**  
Talento Humano

**Sub área temática:**  
Cultura empresarial y facultamiento

**Autores:**  
*Sósima Carrillo*  
*Loreto María Bravo Zanoguera*  
*Plácido Valenciana Moreno*

**Universidad Autónoma de Baja California**  
**Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali**

Río Nuevo y Eje Central S/N Zona Río Nuevo, Mexicali C.P. 21330  
Tel (52) 686 5823377 Ext 45018, 45060 y 45056  
[sosima@uabc.edu.mx](mailto:sosima@uabc.edu.mx)  
[loreto@uabc.edu.mx](mailto:loreto@uabc.edu.mx)  
[placido@uabc.edu.mx](mailto:placido@uabc.edu.mx)

## RESUMEN

---

La presente investigación tiene como objetivo identificar la existencia de procesos de Reclutamiento y Selección en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, del giro de consultoría contable en el municipio de Mexicali, B.C. El diseño de esta investigación fue de corte cuantitativo, descriptivo, transversal no experimental. El instrumento de medición fue un cuestionario el cual fue aplicado a una muestra de 50 empresas de servicios dedicados al giro de la consultoría contable. La confiabilidad de los datos se midió a través del coeficiente de alfa de cronbach. La información obtenida fue analizada e interpretada por medio del programa SPSS. Entre los resultados obtenidos se tiene que este tipo de empresas no tienen personal o departamentos dedicados a procesos de recursos humanos, entre ellos el de reclutamiento y selección siendo los socios-directivos, quienes realizan estas funciones. El principal aspecto a considerar por estas empresas al momento de reclutar y seleccionar a su personal es el grado de estudios no así la experiencia previa que tengan los aspirantes. El tipo de exámenes más utilizado para determinar una contratación son los de conocimientos.

Asimismo estas empresas tienen una alta vinculación con las universidades en donde difunden información sobre sus vacantes, dando oportunidad a estudiantes o recién egresados de adquirir experiencia laboral y a la empresa le proporciona ventajas tales como un bajo costo y personal que cuente con un perfil y requisitos adecuados para cubrir los puestos que requiere. En conclusión estas empresas sí tienen establecidos, aunque de manera empírica, procesos para realizar el Reclutamiento y Selección de personal, en virtud del bajo número de empleados que laboran en las mismas y del bajo costo que implicaría una mala selección, sustentándose en las exiguas consecuencias laborales que implicaría un error en la selección del personal sobre todo por los cambios recientes en la legislación laboral Mexicana.

**Palabras Claves:** Reclutamiento y selección, empresas de servicio.

## INTRODUCCIÓN

---

Las micro y pequeñas empresas son parte esencial en la economía de cualquier país, como lo son en México en virtud de que estas empresas constituyen una fuente importante en la generación de ingresos y empleos, convirtiéndose en un motor de la economía. Este grupo de empresas está en constante crecimiento y las cifras ligadas a este grupo lo avalan; de acuerdo con el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), actualmente el segmento de la micro y pequeña empresa representan casi el 98% de las unidades económicas existentes en México, donde el 42.79% de estas empresas se dedican a la prestación de servicios, en el Estado de Baja California el 39.68% son empresas de servicios y en Mexicali el 49.03% de las empresas existentes se dedican a esta actividad (SIEM, 2013). Por tanto, se constituyen en una base significativa de empleo y en un medio para avanzar hacia una mejor calidad de vida de los empresarios, sus familias y la comunidad en la que se establecen.

Así como en México, las pequeñas empresas tienen un importante papel en el crecimiento económico del Estado de Baja California y en el Municipio de Mexicali sobre todo hoy en día cuando se han modificado las condiciones del mercado, donde el medio ambiente actual exige empresas con una mejor administración e innovadoras, que mantengan un estrecho contacto con el cliente, debiendo reaccionar con rapidez y ajustarse a los cambios con facilidad y prontitud. De ahí la importancia de contar con personal que responda a las necesidades de la empresa siendo vital para ello la forma en cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección, al estar este directamente relacionado con el establecimiento de las actividades de la operación y el logro de los objetivos y metas de la empresa.

Debido a la importancia de estas empresas en la economía, cualquier dificultad que puedan presentar estas organizaciones repercute desfavorablemente en los indicadores macroeconómicos y sociales del País de que se trate por tanto requieren acciones que coadyuven a su permanencia. El desarrollo y crecimiento de estas empresas no es fácil ya que se enfrentan con diversos problemas, siendo uno de ellos la excesiva competencia que tienen que enfrentar contra los estándares de calidad tanto en productos como servicios que ofrecen empresas extranjeras o grandes empresas. Es por ello que las micro, pequeñas y medianas empresas, deben empezar a hacer uso de herramientas administrativas que apoyen su crecimiento de una manera consolidada, de otra manera puede llegar al cierre de sus operaciones. Problemas de control, organización y planeación, deben ser atendidos si la

empresa desea llegar a ser exitosa. En este sentido estas empresas tienen el gran reto de adecuarse a un mundo globalizado, ya no se deben conformar con los mercados internos, ya no es más su ventaja competitiva.

El caso de la ciudad de Mexicali, Baja California, no es la excepción. Las micro, pequeñas y medianas empresas también son importantes en la economía tanto municipal como estatal. Sin embargo, al igual que en el resto del país, la supervivencia de estas empresas no es fácil ya que carecen de elementos que precisamente son los que permiten a las grandes empresas consolidarse, aspectos tales como cultura empresarial, planeación, administración, controles internos, entre otros.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Aun cuando la mayor parte de las empresas que existen tanto en México como en Mexicali son micro y pequeñas las cuales dan empleo a una parte importante de la población y contribuyen en gran medida al Producto Interno Bruto, la tasa de mortandad de las mismas es muy elevada. De acuerdo con Rodríguez (2010) uno de los principales problemas que enfrentan estas empresas es la deficiente Administración del Talento Humano. Esto puede ser crucial, en el sentido de que el personal es quien finalmente da vida a una empresa, al producir o comercializar un bien o servicio; por tanto sin personal adecuado y satisfecho resulta difícil que la empresa logre sus objetivos.

Anzola (2010) establece como uno de los principales problemas “la falta de personal calificado que realice sus labores, ya que normalmente se contrata gente sin experiencia en el área, que aprende su labor una vez que comienza a trabajar, sucediendo con frecuencia que una vez aprendido el oficio, lo abandona especialmente debido al pirateo común que existe”. Por ello es importante que quien tiene una empresa cuente, desde un principio, con las herramientas básicas para encauzarlo adecuadamente. Además debe estar preparado para que, cuando crezca, lo haga sanamente. Tener una idea de la empresa a futuro permitirá, desde sus inicios, una adecuada toma de decisiones donde aquellas relacionadas con la manera de reclutar y seleccionar a su personal son de relevancia (Molina, 2006). Debido a lo anterior y a que el universo para esta investigación pudiera resultar muy amplio, esta investigación se enfoca en investigar la existencia de procesos de reclutamiento y selección en las micro y pequeñas empresas del sector servicios del giro de consultoría contable.

## **II. OBJETIVOS**

El objetivo de esta investigación es determinar si las micro y pequeñas empresas del sector servicios del giro de consultoría contable, en el municipio de Mexicali, B.C. tienen procesos o métodos establecidos para reclutar y seleccionar a su personal. Los objetivos específicos que se obtendrían por medio de esta investigación serían:

- Identificar si existe algún tipo de proceso formal de Reclutamiento y Selección de personal.
- Conocer cómo se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección.
- Identificar los canales de Reclutamiento y técnicas de Selección de personal utilizadas para realizar estas actividades.
- Verificar si dichas técnicas responden a las necesidades de personal que tienen las micro y pequeñas empresas.

### III. HIPÓTESIS

La hipótesis de esta investigación es que las micros y pequeñas empresas del giro de consultoría contable no cuentan con procesos de Reclutamiento y Selección formales.

### IV. REVISIÓN LITERARIA

#### 1. Definición de micro y pequeña empresa del sector servicios

La empresa es una organización económica de producción de bienes y servicios para un mercado específico, cuyo objeto primario o fin último es la obtención de utilidades para sus dueños. De acuerdo con Ferrell & Hirt (2010) las empresas mediante sus actividades ofrecen productos que proporcionan satisfacción y beneficios a las personas.

Mercado (2007) define a la empresa como una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños.

La empresa es una unidad dirigida por un empresario formada por los factores de producción: capital, trabajo y organización. Existen varias formas para clasificar a las empresas atendiendo a diversos aspectos, tales como su tamaño, capital invertido, activos, número de empleados, ingresos obtenidos, entre otros. Por tamaño las empresas pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas o micro empresas.

Esta investigación solo comprende el estudio de las micro y pequeñas empresas del sector servicios dedicadas a proporcionar asesoría contable. De acuerdo a lo anterior, podemos definir a una empresa del sector servicios, como "...aquéllas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayoría de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea" (Rodríguez, 2010).

De acuerdo con la Secretaría de Economía la estratificación de las empresas se realiza con base al número de empleados y ventas anuales, como se muestra en el siguiente cuadro:

El capital intelectual es sinónimo de conocimiento gestionado (Mercado y Cernas, 2012), tema ampliamente investigado en naciones industrializadas, pero todavía son insuficientes los estudios en economías emergentes y aún más en instituciones de educación superior (IES) (Tseng y James Goo, 2005), a lo cual no escapa la universidad pública mexicana.

**Cuadro 1.**  
**Clasificación de empresas por tamaño**

Estratificación				
Tamaño	Sector	Numero de trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	9.3
	Industria y servicio	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	hasta \$250	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario oficial de la Federación 25 de Junio 2009.

En resumen se puede decir que una micro y pequeña empresa del sector servicios es aquella que provee un producto de naturaleza no corpórea, producido por el esfuerzo del hombre y que tiene de 1 a 50 empleados.

## 2. Características de las micro y pequeñas empresas

Las micro y pequeñas empresas comparten características en común al ser organizaciones con propietarios y administración independientes, que no dominan el sector en el cual operan y cuentan con una estructura organizacional muy sencilla. Las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización se llevan a cabo por una sola persona con poca especialización y, en la mayoría de los casos, esta persona no está capacitada para llevar a cabo su función como administrador, asimismo tienen falta de acceso al capital y manejo de manera conservadora y empírica sus operaciones normales, ya que la mayoría son empresas típicamente familiares, tienen contacto personal estrecho con quienes intervienen en la empresa y una posición poco dominante en el mercado así como una íntima relación con la comunidad local, además el capital es aportado principalmente por el dueño y crecen principalmente a través de la reinversión de utilidades o por aportaciones del dueño o familiares y predomina el personal no calificado (Anzola, 2010).



### 3. Principales problemas que enfrentan las micro y pequeñas empresas

#### 3.1 Problemas generales

Rodríguez (2010) establece que los micro y pequeños empresarios representan el eslabón más débil de la cadena productiva y de servicios, debido principalmente a que carecen, por lo general, de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas. La falta de conocimientos en administración y finanzas, así como la desorganización del empresario mexicano, son los principales factores que inciden en el fracaso de las unidades de negocio de menor tamaño en México.

Mercado (2010) señala que los principales problemas que enfrentan las pequeñas empresas son muy similares a los que se tienen en las microempresas aun cuando tienen un mayor número de empleados y una estructura más grande, entre estos se encuentran la falta de experiencia administrativa, carecer de estímulos fiscales, tener una competencia desleal del comercio informal, falta de una estructura administrativa y experiencia en la actividad económica que desarrollan, ausencia de controles internos y planeación de sus actividades.

Como se puede observar la mayor parte de sus problemas se derivan de la falta de administración, ya que se constituyen sin planeación e implementación de mecanismos de control sobre sus recursos, sus dueños y personal son ajenos a la administración del giro del negocio, utilizan técnicas y procedimientos obsoletos, no conocen de los apoyos financieros y fiscales que en ocasiones les ofrecen las instituciones financieras y las leyes fiscales, y padecen la ausencia de asesoría especializada.

#### 3.2 Problemas relacionados a la administración del recurso humano

En las pequeñas empresas el área de recursos humanos es una de las más débiles, solo el 27% tiene algún programa de contratación de personal. Normalmente las contrataciones las realiza el dueño por el medio del que dispone en el momento en que requiere del personal, puede ser por amigos, competencia, recomendaciones, entre otros, sin seguir algún proceso previo que asegure el éxito de la contratación. Este factor y la piratería de personal que existe entre las empresas inciden fuertemente en la alta rotación del personal (Mosqueda, 2008). Otro gran problema es la falta de personal calificado que realice sus labores, ya que normalmente se contrata gente sin experiencia en el área, que aprende su labor una vez que comienza a trabajar, sucediendo con frecuencia que una vez aprendido el oficio, lo abandona especialmente debido al pirateo común que existe (Barragán, 2009).

En estas empresas la capacitación se brinda ya ubicada la persona en el puesto de trabajo y mediante el proceso o método que el dueño de la empresa señale. La supervisión del personal es principalmente a través de la observación directa del dueño de la empresa o por un familiar de rango superior, quien a la vez realiza labores normales en la empresa. La función de control del personal es irregular, pues se carece de algún patrón o estándar formal escrito. La revisión de sus logros, se hace a través del criterio del pequeño empresario. (Anzola, 2010) Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo (en donde aplique) y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también, las necesidades del personal (Chiavenato, 2009).

El principal objetivo de la administración de recursos humanos dentro de cualquier empresa, es el lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces mediante la correcta administración del recurso humano con el que cuenta la empresa. Los recursos humanos determinan el grado de éxito de una empresa. Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la empresa constituye una de las principales metas de la administración de recursos humanos. A pesar de que la administración de recursos humanos no ejerce control directo en cuestiones tales como la estrategia de la empresa, materia prima, producción y ventas, que se pueden considerar muy importantes dentro de la empresa, tiene la tarea de que el recursos humano se encuentre en las condiciones adecuadas para realizar las tareas necesarias para el éxito de la empresa.

#### 4. Proceso de descripción y valuación de puestos

Una vez realizada la Planeación de Recursos Humanos y determinadas las necesidades de la empresa, es importante determinar los requisitos que debe cumplir el personal que se integre a ésta, con el objetivo de que tanto para la persona que se integre, como para la empresa, resulte benéfica esta acción. Para ello es necesario realizar la descripción y valuación de puestos. El proceso de descripción de puestos se divide en dos partes:

- Descripción del puesto: Es el proceso mediante el cual se enumeran las tareas o funciones que lo conforman y que, por lo tanto, diferencian de otros puestos. También enumera la periodicidad, los instrumentos y los objetivos. Fija deberes y responsabilidades.
- Especificación del puesto. Está referida a las aptitudes del personal y a la definición de las características sumadas a la experiencia que debe tener una persona para desempeñarse correctamente en la posición.

El proceso de valuación de puesto, permite determinar el valor de un puesto, y por lo tanto su compensación, de acuerdo a las características que requiere el candidato para ocupar un puesto (Arias, 2001).

Una vez que se cuenta tanto con la descripción como la valuación de un puesto, se está en posibilidad de reclutar y seleccionar candidatos, ya que se cuenta con la información necesaria para tomar una decisión.

#### 5. Proceso de Reclutamiento

El reclutamiento es el conjunto de herramientas para atraer y hacer que la gente que cuenta con habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar, busque el trabajo más apropiado a sus capacidades, y que de igual manera la empresa que lo busque logre encontrarlo. Éste es el punto inicial y clave para el buen funcionamiento de cualquier actividad empresarial. Peralta (2006) se refiere al reclutamiento como el conjunto de técnicas y procedimientos orientados

a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. De acuerdo con Contreras & Álvarez (2008) el reclutamiento es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación de estas a las empresas.

## 6. Selección de personal

La selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que personas deben ser contratadas (Contreras & Álvarez, 2008). Hernández (2012) refiere que la selección de personal es un proceso que se hace necesario en las organizaciones toda vez que la empresa requiere identificar competencias laborales propias del personal que ingresa en la empresa.

La selección de personales hoy en día un proceso que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de puestos, se acomoda a las personas a los perfiles que la empresa construye en razón de sus necesidades y demandas económicas (Restrepo, Ladino & Orozco, 2008).

Peralta (2006) señala que en la actualidad los procesos de selección de personal muestran una clara orientación neoliberal en la medida que la selección de las personas, las metodologías de evaluación, las explicaciones de los hechos y, por supuesto, la aplicación de resultados este orientada hacia la maximización del rendimiento laboral, la búsqueda de competitividad y el aumento de la productividad. Anzola (2010) existen muchas formas de buscar y atraer gente para un determinado puesto. Se puede solicitar la información del candidato fuera de la empresa (fuente externa: bolsas de trabajo, instituciones educativas, agencias de empleo) o dentro de ella (fuente interna).

Contreras & Álvarez (2008) señalan que a medida que las organizaciones se han ido profesionalizando en su gestión, debido a su necesidad de competir con altos estándares de calidad y productividad, en el contexto de la sociedad de la información, el conocimiento y la tecnología, se ha ido haciendo cada vez más relevante el protagonismo de las personas en los resultados reales que las organizaciones son capaces de alcanzar. Asimismo la manera en que el personal trabaja e interactúa determina en gran manera el éxito de la empresa. Otro punto importante es el que refieren Castromán & Porto (2005) al establecer que la clave de la prevención del fraude se encuentra en la motivación, oportunidad, actitud del empleado y actitud de la gerencia. Por tanto la gerencia debe establecer normas y límites a los comportamientos de los empleados, estableciendo fuertes controles administrativos, los cuales deberán quedar por escrito.

Asimismo en la actualidad las empresas buscan el ser más competitivas y permanecer en el mercado para ello buscan adaptarse a los nuevos cambios y estar a la vanguardia en lo que se refiere a procesos en cada una de sus áreas siendo vital el talento humano de la empresa. Actualmente se busca la gestión por competencias la cual constituye según Restrepo, Ladino & Orozco (2008) una herramienta indispensable para el factor humano cómo fórmula para ganar flexibilidad en la empresa y optimizar procesos. Su implementación implica cambios

profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución y el desarrollo de carrera, poniendo especial énfasis en señalar que conductas son necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sobre la aparición de resultados.

## V. METODOLOGÍA

La investigación que se presenta es cuantitativa no experimental, con un diseño de tipo descriptivo transeccional o transversal. Esta investigación es no experimental en virtud de que no existe una manipulación de las variables, lo cual es una de las características de este tipo de investigación de acuerdo a lo establecido por Hernández & Fernández (2006) que definen a la investigación no experimental como cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones.

Señalando que en un estudio no experimental se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Asimismo el diseño es de una investigación transeccional o transversal, los datos se recolectaron en un solo momento, es decir en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y posteriormente analizar su interrelación. La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación se efectuó en dos etapas, en la primera parte se llevó a cabo la revisión y análisis de bibliografía en libros, revistas, periódicos y documentos electrónicos relacionados con el tema de estudio.

En la segunda parte se realizó un estudio de campo, mediante la aplicación de un cuestionario a las personas a cargo de la administración y funcionamiento de las empresas.

### 1. Instrumento, población y muestra

El instrumento de medición que se elaboró para medir las variables es un cuestionario constituido en su mayoría por preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple las cuales se referían a la aplicación de procesos de reclutamiento y selección, la forma de aplicarlos y los resultados obtenidos. Sin embargo aparecen algunas preguntas abiertas como son los datos generales. Una vez elaborado el cuestionario se revisó por expertos en el área, para determinar si los ítems eran adecuados para obtener resultados confiables. Posteriormente se modificaron aquellos ítems a los cuales se le hicieron observaciones, las cuales fueron de forma y no de contenido. Los informantes son personas relacionadas con el tema de investigación conocedoras y con amplia experiencia en la actividad que desempeñan, lo que proporcionó validez y confiabilidad a los datos recabados. La confiabilidad del instrumento se determinó en base al Coeficiente Alpha de Cronbach siendo este de 0.779 siendo un nivel de confiabilidad aceptable.

Para determinar el universo de micro y pequeñas empresas del sector servicios dedicadas al giro de consultoría contable se consultó a las empresas registradas en el Colegio de Contadores Públicos de Mexicali, ya que es en esta asociación donde se puede encontrar un registro más exacto de las empresas dedicadas a este giro. En el municipio de Mexicali

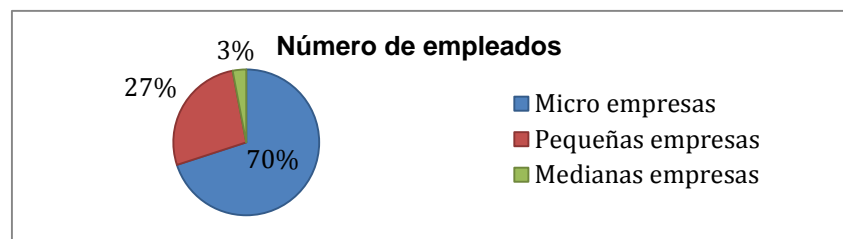
existen, de acuerdo al registro del Colegio de Contadores Públicos de Mexicali. Se utilizó la fórmula para poblaciones finitas con el fin de determinar la muestra representativa a la cual se aplicó el instrumento de verificación siendo esta de cincuenta empresas dedicadas a la consultoría contable.

El tipo de muestreo es probabilístico aleatorio por reemplazo. El muestreo probabilístico se refiere a que cuando se extrae una muestra todos los elementos del marco muestral cuentan con probabilidad de selección distinta a cero. Es decir, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales cuantitativos, a través de encuestas, donde se busca hacer estimaciones de las variables de la población y se analizan con pruebas estadísticas, donde se presupone que la muestra es probabilística. Así los elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de tal manera que las mediciones del subgrupo pueden dar estimados precisos del conjunto mayor.

## 2. Análisis e interpretación de los resultados.

A continuación se presentan algunos de los principales resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición.

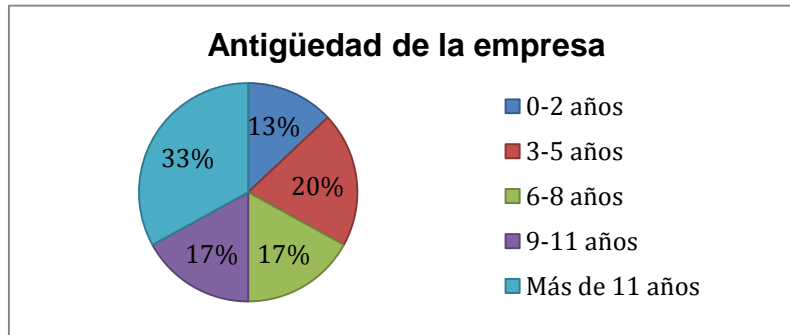
**Figura 1.**  
**Número de empleados**



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las empresas entrevistadas son microempresas, el resto son pequeñas empresas. Es importante mencionar que de las empresas encuestadas solo el 3% resultó ser una mediana o gran empresa, por lo que el grueso de las empresas dedicadas a la prestación de servicios de asesoría contable son de tamaño pequeño o micro.

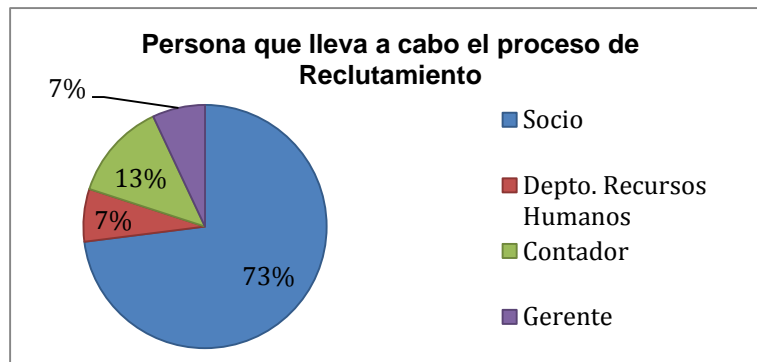
Figura 2.  
Antigüedad de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que de 0 a 11 años la cantidad de empresas permanece relativamente constante. Sin embargo, pasando ese rango, se incrementa el número de empresas. Esto nos indica que los primeros 10 a 11 años pueden ser riesgosos para la organización, sin embargo, aquellas empresas que superan esa curva, se estabilizan y pueden continuar creciendo.

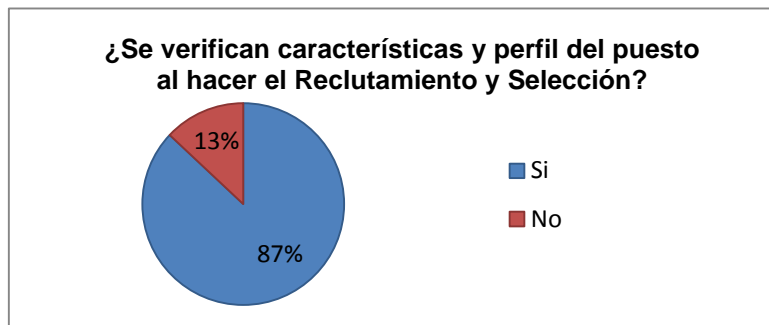
Figura 3.  
Persona que lleva a cabo el proceso de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la gráfica 3, la mayoría de las empresas de este giro, quien lleva a cabo el proceso de reclutamiento es alguno de los socios-directivos. En este tipo de empresas no es usual tener personal o departamentos dedicados a procesos de recursos humanos. Al ser empresas micro y pequeñas, los mismos socios-directivos, son quienes absorben estas funciones.

Figura 4.  
 ¿Se verifican características y perfil del puesto al hacer el reclutamiento y selección?

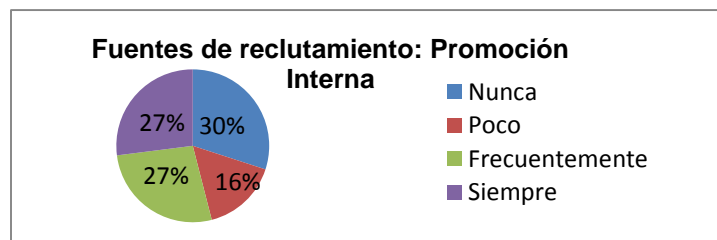


Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que casi el 40% de las empresas negó contar con descripciones de puesto actualizadas, el 87% de las empresas encuestadas confirmó revisar los requisitos y perfil necesarios para llenar una vacante. Esto indica que aunque sea de forma no documentada, los responsables de realizar los procesos de Reclutamiento y Selección conocen la importancia de conocer el perfil de un puesto para poder realizar eficazmente estos procesos. De las empresas encuestadas que respondieron que sí contaban con descripciones de puesto vigentes, al momento de preguntar sobre si se verificaban características y perfiles de los puestos para el momento del Reclutamiento y Selección, 11% respondieron que no. Esto nos indica que si bien, se puede contar con una herramienta, no necesariamente se utiliza de forma adecuada o se obtiene el mayor beneficio de ella.

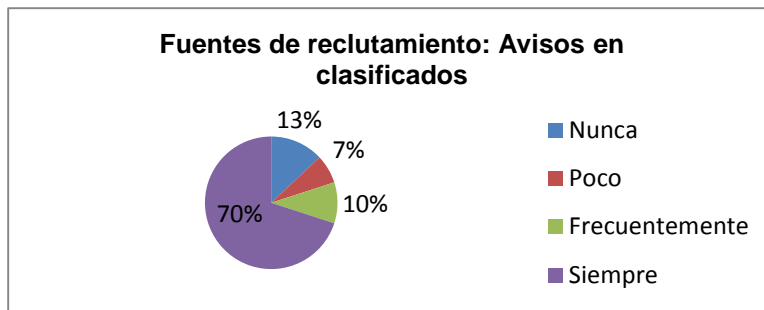
Como se muestra en la figura 5 de las empresas encuestadas solo el 30% no ha practicado alguna vez la promoción interna. Si bien no se encuentra una marcada tendencia sobre su uso, la mayoría de las empresas la han utilizado alguna vez.

Figura 5.  
 ¿Se utiliza la promoción interna?



Fuente: Elaboración propia.

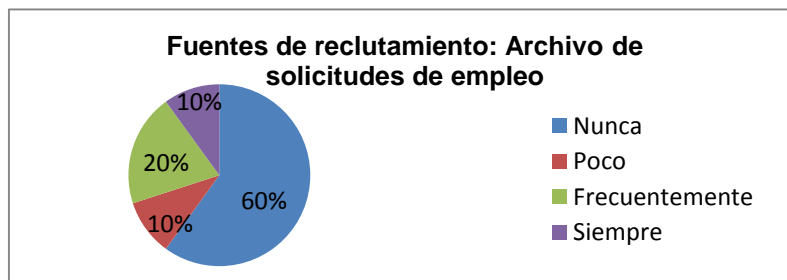
Figura 6.  
¿Han utilizado avisos clasificados?



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las empresas utilizan con mucha frecuencia los avisos clasificados. Solo el 13% no lo han utilizado. Este es uno de los medios más usado para reclutar personal en este giro. Es frecuente encontrar anuncios en el aviso clasificado reclutando personal por parte de estas empresas. Este medio tiene un costo relativamente bajo y llega a muchas personas al mismo tiempo, las cuales pueden cumplir con el perfil necesario para llenar la vacante.

Figura 7.  
¿Se utiliza el archivo de solicitudes de empleo?

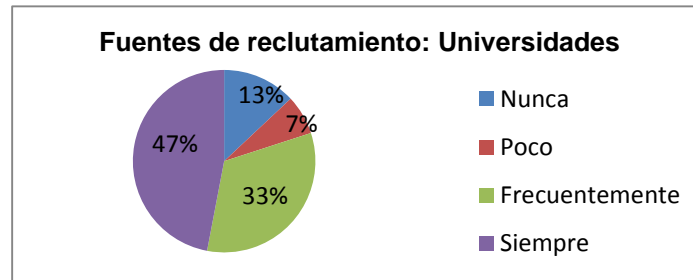


Fuente: Elaboración propia.

Solo el 40% de las empresas encuestadas afirmó haber utilizado o utilizar el archivo de solicitudes de empleo de aquel personal que ha mostrado interés en trabajar en estas empresas. El 60% restante no ha utilizado esta fuente, aun a pesar de ser una fuente sin ningún costo y poder proporcionar personal con el perfil adecuado para cubrir posiciones vacantes.



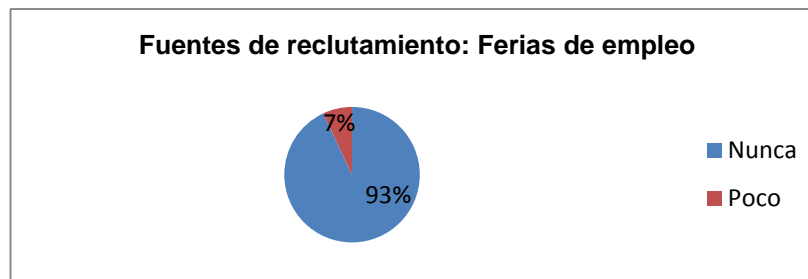
Figura 8.  
¿Se reclutan universitarios?



Fuente: Elaboración propia.

En suma el 80% las empresas siempre y frecuentemente afirmaron haber utilizado el reclutamiento de universitarios para llenar vacantes. Esto se puede considerar conveniente, ya que da la oportunidad a estudiantes o recién egresados de adquirir experiencia laboral y a la empresa le proporciona ventajas tales como un bajo costo y personal que cuente con un perfil y requisitos adecuados para cubrir vacantes.

Figura 9.  
¿Se ha participado en ferias de empleo para reclutar personal?

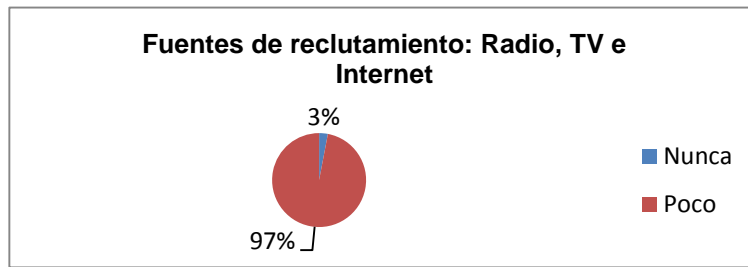


Fuente: Elaboración propia.

El 93% de las empresas encuestadas negó haber utilizado las ferias de empleo para reclutar personal y solo el 7% restante utilizó esta fuente pocas veces. Esto es debido a que las ferias de empleo generalmente son utilizadas para aquellas empresas que requieren realizar reclutamientos masivos o bien, empresas grandes que se encuentran en proceso de Reclutamiento para diversas posiciones, ya que las ferias de empleo permiten llegar a numerosas personas con diferentes perfiles.

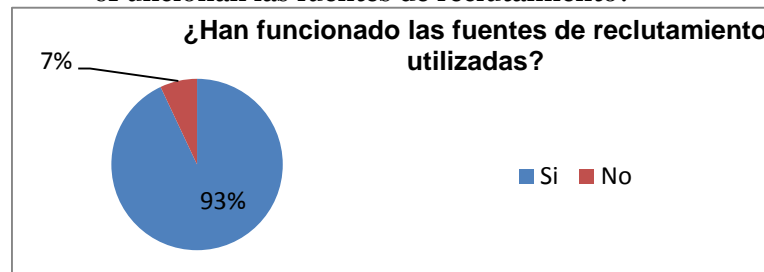
Este tipo de empresas utiliza o ha utilizado poco o nunca el radio y TV para realizar el proceso de reclutamiento como se muestra en la figura 10. Debido a su alto costo es conveniente que no utilicen frecuentemente esta fuente de Reclutamiento.

Figura 10.  
¿Se utilizan o han utilizado radio y TV para reclutar personal?



Fuente: Elaboración propia

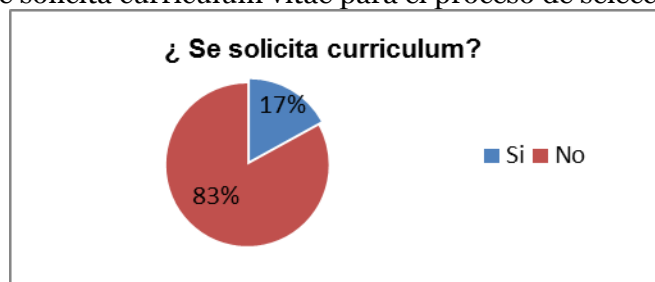
Figura 11.  
¿Funcionan las fuentes de reclutamiento?



Fuente: Elaboración propia.

El 93% de las empresas encuestadas confirmaron la efectividad de las fuentes de reclutamiento utilizadas. Esto indica que independientemente de que no haya un área dedicada a los recursos humanos, las personas que realizan estos procesos han tomado buenas decisiones al momento de realizar estos procesos.

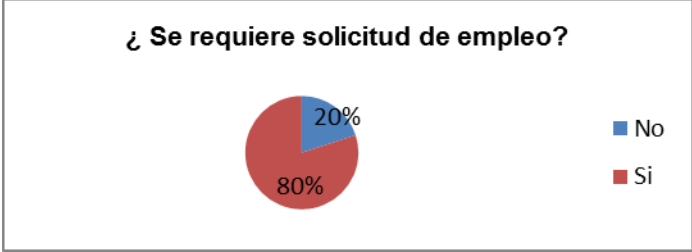
Figura 12.  
¿Se solicita currículum vitae para el proceso de selección?



Fuente: Elaboración propia.

El 83% de las empresas confirmaron solicitar el currículum vitae al realizar sus procesos de reclutamiento y selección. Esto indica que las empresas están interesadas en conocer a sus candidatos y confirmar que cuenten con el perfil y características requeridos para ocupar una vacante. Por otra parte al ser la mayoría profesionistas el personal que se recluta, el currículum es una buena opción para conocer más a detalle en el ámbito profesional a los candidatos.

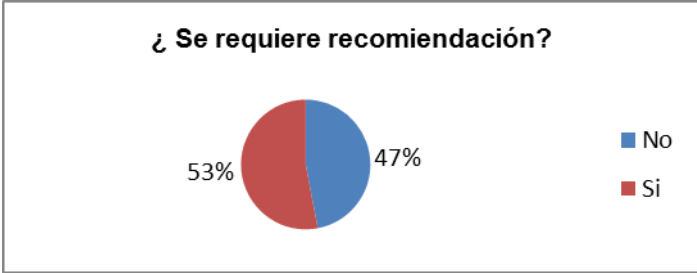
Figura 13.  
¿Se requiere solicitud de empleo para el proceso de selección?



Fuente: Elaboración propia.

Casi el mismo número de empresas que solicita el currículum vitae es el que requiere la solicitud de empleo. Si bien el currículum proporciona información más precisa sobre el perfil y características en el ámbito laboral de un candidato, la solicitud de empleo proporciona datos más básicos, por lo tanto, si bien no son mutuamente excluyentes, pueden resultar un retrabajo para el entrevistador, ya que tiene que consultar dos fuentes de información, que puede resultar repetitiva.

Figura 14.  
¿Se solicitan cartas de recomendación?

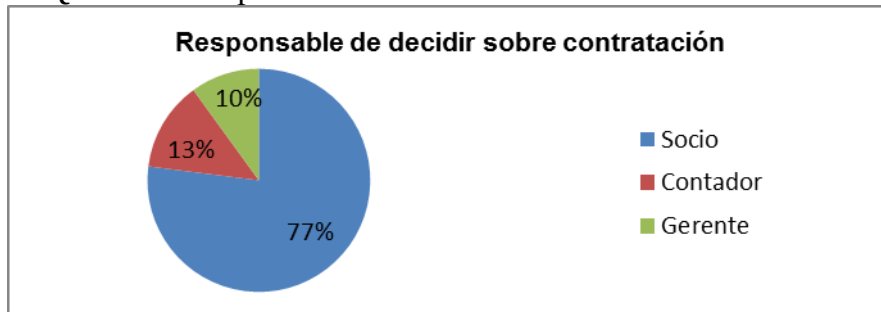


Fuente: Elaboración propia.

Solo el 53 % de las empresas solicitan cartas de recomendación. Si bien no son un documento determinante en la contratación de un candidato, resulta de utilidad obtenerlas, ya que de esta manera se tiene una opinión sobre el desempeño del candidato, teniendo así una idea más cercana de cómo se desenvuelve en el plano laboral.

Como lo muestra la figura 15, el 77% es decir, en la mayoría de las empresas encuestadas el socio es quien lleva a cabo la decisión de contratación. Considerando que la mayoría de estas empresas son Micro o Pequeñas es de esperarse que los propietarios (en este caso el o los socio(s)) sean quienes realicen esta labor.

Figura 15.  
¿Quién es el responsable de realizar las entrevistas de selección?



Fuente: Elaboración propia

Figura 16.  
¿Qué porcentaje de candidatos cumple con el perfil necesario para ocupar una vacante?



Fuente: Elaboración propia

El 67% de las empresas afirmó que los candidatos que cumplían con el perfil adecuado para llenar sus vacantes es del 76% al 100%. Otro 23% respondió que del 51% al 75% de los candidatos cumplían con el perfil. Solo el 10% considera que del 0% al 25% son los candidatos que cumplen con el perfil necesario. La mayoría de las empresas que respondieron confirmaron que los candidatos que aplican para una vacante deben realizar un examen de conocimiento, sin embargo, el resto de pruebas que se sugieren para realizar la selección de personal son realizadas por menos de la mitad de éstas.

Figura 17.  
¿Estarían dispuestos a recibir asesoría en materia de reclutamiento y selección?



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que una asesoría pudiera apoyarles a mejorar sus procesos de reclutamiento y selección, la mayoría de las empresas no desea recibirla, debido al poco personal que se maneja no consideran necesario que se les oriente respecto a cómo realizar estos procesos. Solo un 23% de las empresas estarían dispuestas a recibir asesoría.

Algunos otros resultados importantes son el hecho de que si el candidato cuenta con experiencia previa es bueno, sin embargo, no es un factor decisivo al momento de la selección. Asimismo la antigüedad en puestos previos no es un factor que se considere importante al momento de realizar el proceso de Selección. Sin embargo la mayoría considera la escolaridad importante al momento de la Selección ya que al ser un giro especializado, requieren personal que tenga carrera profesional en el área contable, siendo esto el principal requisito al momento de reclutar y seleccionar. Por otra parte no hay una marcada tendencia sobre la importancia de las características específicas del puesto. Para unas si bien pueden resultar importantes, para otras no tanto. La escolaridad tiene más peso, por lo que los demás factores no se consideran importantes en comparación con ese.

## VI. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos se establecieron las siguientes conclusiones:

Las micro y pequeñas empresas del giro de consultoría contable conocen los procesos de Reclutamiento y Selección: utilizan diferentes fuentes de reclutamiento y al realizar la selección de los candidatos para llenar una vacante realizan entrevistas y solicitan en algunos casos documentos de apoyo tales como currículum vitae y/o solicitud de empleo, cartas de referencia, además de aplicar exámenes de conocimientos y (aunque no tan frecuentemente) exámenes médicos y psicométricos. Por otra parte, más de la mitad de las empresas encuestadas, confirmaron contar con descripciones de puesto, las cuales son utilizadas para determinar el perfil y requisitos a considerar al momento de cubrir una vacante; aún aquellas empresas que no contaban con descripciones de puesto vigentes, verificaban en su mayoría el perfil y requisitos del puesto, con el fin de realizar una mejor selección.

Sin embargo en la mayoría de los casos realizan los procesos de Reclutamiento y Selección de forma empírica, esto es, que no existe un proceso determinado para esto. Es importante mencionar que debido al grado de especialidad de estas empresas, la mayoría de su personal, por no citar a los socios-directivos, cuenta con carrera profesional, sobre todo enfocada a las áreas contables y administrativa, esto proporciona cierta ventaja sobre micro y pequeñas empresas de otros giros, ya que esta preparación permite a los directivos de estas empresas tener una visión mayor de lo que implica la administración de los diversos procesos de la empresa, entre ellos los de Recursos Humanos.

Los canales más utilizados para reclutar personal son: promoción interna, avisos clasificados y reclutamiento de universitarios. Los resultados que han obtenido, de acuerdo a lo respondido por las empresas encuestadas, consideran que han obtenido buenos resultados utilizando estas fuentes de reclutamiento. Se confirmó que al momento de hacer el reclutamiento solicitan ya sea currículum o solicitud de empleo, para contar con herramientas e información para realizar las entrevistas y, posteriormente la selección. Los datos que son de mayor importancia al momento de realizar la selección son la escolaridad y las características específicas, esto se debe en gran parte al grado de especialización para el personal que labora en este giro.

Los resultados del estudio no apoyan totalmente lo establecido en la hipótesis que se planteó para este estudio “Las micro y pequeñas empresas del giro de consultoría contable no cuentan con procesos de Reclutamiento y Selección formales”, si bien no se encuentran documentados estos procesos, tienen conocimiento y utilizan los canales de Reclutamiento y los herramientas para Seleccionar a los candidatos que llenarán las vacantes que surgen dentro de sus empresas.

Se han creado diversos programas para dar asesoría a aquellos empresarios que poseen micro, pequeñas y medianas empresas, sin embargo, debido a que no cuentan con una cultura empresarial y no se enteran de la existencia de dichos programas, éstos no pueden cumplir su objetivo de informar y apoyar a los empresarios al desarrollo de dichas empresas.

Esto nos lleva a la conclusión de que para que éstas empresas sobrevivan en el contexto que se está viviendo en este momento, es necesario que se fortalezcan y desarrollen ventajas competitivas, que hagan frente a compañías de giros semejantes. Cuestiones como calidad,

costo y buen servicio, son esenciales para que una empresa pueda desarrollarse y crecer, logrando así contribuir con el crecimiento y fortalecimiento de la economía de nuestro estado y nuestro país.

La importancia de implementar estos procesos adecuadamente es que permitan a la gerencia hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de sus clientes, adaptando su estructura para asegurar el crecimiento futuro. Así como conocer y aprovechar las distintas capacidades y potencialidades de la fuerza de trabajo y todas las alternativas que se le presentan a la empresa, de ahí la relevancia de aplicar toda la creatividad para que estos procesos se realicen de la mejor manera. Ninguno de los procesos de la Administración de Recursos Humanos es realizado adecuadamente en las micro y pequeñas empresas. Los procesos de Reclutamiento y Selección por lo tanto, no son la excepción y es precisamente por ello que esta investigación se enfocó en verificar si estos procesos son realizados correctamente y de acuerdo a sus necesidades por las micro y pequeñas empresas del sector servicio del giro de consultoría contable.

## VII. PROPUESTAS

Las siguientes propuestas se hacen con el fin de fortalecer los procesos de estas empresas en materia de Reclutamiento y Selección:

- a) Buscar por parte de alguna institución educativa apoyo para cursos de capacitación sobre el tema. Por el perfil administrativo de colaboradores y socios-directivos les resultaría sencillo familiarizarse con términos, técnicas y herramientas.
- b) Hacer mediciones sobre la efectividad de sus canales de Reclutamiento, esto dará una mayor certeza sobre los resultados obtenidos y permitirá la evaluación y selección de otros o ciertos canales que den mejores resultados.
- c) Buscar apoyo ya sea en instituciones médicas o educativas para realizar exámenes psicométricos y médicos a un bajo costo, permitiéndoles así tener mayor información al momento de una contratación.
- d) Hacer mediciones sobre el éxito del proceso de Selección, verificando cuestiones como desempeño, duración en el puesto y realizar entrevistas de salida con el fin de identificar algún factor que pudo haber sido detectado durante este proceso.

Al aplicar estas sencillas recomendaciones las micro y pequeñas empresas contarán con una ventaja competitiva al realizar un reclutamiento y selección más efectivo, permitiendo esto obtener candidatos que cumplan con el perfil para cubrir una vacante, asegurando así contar con colaboradores que contribuyan al crecimiento de la empresa.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2001). Administración de Recursos Humanos (para el alto desempeño). México: Trillas
- Anzola, S. (2010). Administración de pequeñas empresas. México: Mc Graw Hill
- Barragán, C. (2009). Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Trillas
- Castromán Diz, J. L. & Porto Serantes, N. (2005). Responsabilidad social y control interno. Revista Universo Contábil, 1(2) 86-101. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117015130007>
- Chavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill
- Contreras, F., & Álvarez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. (Spanish). Gaceta Laboral, 14 (2), 271-297.
- Ferrell, O. C., & Hirt, G.A. (2010). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. Séptima edición, México, Mc Graw Hill.
- Hernández, S. & Fernández, C. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill
- Hernández S., (2012). La Selección de Personal, Algunas Consideraciones Frente a sus Prácticas. Semestre Económico, 15(31) 173-186. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165024299007>
- Mercado, H. (2007). Administración de las pequeñas y medianas empresas. México: PAC
- Molina, V. E. (2006). Estrategias para el inicio y manejo exitoso de un Changarro. México. Ed. ISEF Empresa Líder.
- Mosqueda. (2008). Indicadores del Fracaso en las empresas Mexicanas. México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas
- Peralta G. (2006). Lo público y lo privado en los procesos de selección de personal. Acta Colombiana de Psicología, 9(1) 87-97. Recuperado de <http://estudiosterritoriales.org/articulo.oa?id=79890108>
- Restrepo de O., Ladino T., A. M. & Orozco A., D.C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivos de la organización. Scientia Et Technica, XIV (39) 286-291. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503051>
- Rodríguez, V. (2010) Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. México: Cengage Learning [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)