



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN UN ESTUDIO EN LAS MIPYMES DEL MUNICIPIO DE CUAUTITLÁN IZCALLI ESTADO DE MÉXICO

Erika Emilia Cantera¹
María Gabriela Muñoz Guillen²
Patricia Cortes Hernández³

Resumen

En México las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme), representan un porcentaje importante tanto en su economía, como en el empleo, además en un mundo globalizado, son las Mipyme que contratan al mayor porcentaje de personas, debido a que las grandes empresas en su afán de competitividad buscan el uso de tecnología de punta y su automatización, esto hace que se reduzca su plantilla de personal laborando.

El presente trabajo tiene como objetivo conocer el proceso de Reclutamiento y Selección de personal de las micro, pequeñas y medianas empresas que realizan; en específico se hizo un diagnóstico con veinticinco de ellas ubicadas en el municipio de Cuautitlán Izcalli perteneciente al Estado de México.

En general, las Pymes no tienen prácticas formales respecto a la Administración de personal, las funciones de reclutamiento y selección de su personal se hacen intuitivamente de acuerdo al conocimiento y experiencia de los dueños de la empresa o de los encargados en ese momento. Esto hace, más difícil el Desarrollo Organizacional de las Mipymes, ya que uno de los factores fundamentales, es el Recurso Humano, que sea competente, que tome decisiones, sea proactivo y capaz de adaptarse a los cambios que la empresa demande ante un mercado tan competitivo e incierto que existe actualmente.

¹ Profesor de Tiempo Completo en la Academia Económico Administrativo del Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli, Profesor de Asignatura de la UAEM-UAPCI; Licenciada en Administración, Maestra en Administración Empresarial por el ITESM. erika_cantera_@hotmail.com

² Maestra en Alta Dirección e Inteligencia Estratégica, con especialidad en desarrollo de negocios por el IEU. Licenciada en Relaciones Industriales por la UVM. Diplomado de Asesor a distancia, Cursos de sistemas. Profesor de asignatura de la UAEM-UAPCI y como PTC en el Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli y Profesor de asignatura en el Instituto Tepeyac de Estudios Universitarios. gaby.munoz.guillen@gmail.com

³ Profesor de Asignatura de los Tecnológicos de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli y de Coacalco; y de la UAEM-UAPCI en la carrera de Logística; Maestra en Administración y Licenciada en Administración por el TESCO. paty.cortes.mtra@gmail.com

Palabras clave: Micro pequeñas y medianas empresas, reclutamiento y selección de personal, Estado de México, Micro, small and medium company, recruitment and selection of personal, Mexico state.

Abstract

The present investigation have the target to diagnosis the micro, small and medium company (MSME as words in spanish Mipyme), and knowledge of its operations regarding Personal Administration management, in particular the recruitment and selection process that they are doing. Once it has hired personal required, it is necessary to conduct an assessment of job performance and feedback of results for training and continuous improvement.

To do this, the first thing done was an investigation of secondary sources, through books and magazine, articles with approach scientific, about general concepts of the process of recruitment and selection, their importance and use techniques; after terms of micro, small and medium enterprises, their concepts, characteristics and classification; so that later the two concepts were related. Subsequently was applied questionnaire on the recruitment and selection of personal to a group of twenty five company of MSME sector.

The MSME does a process of internal recruitment based on recommendations and by family, therefore not used the different techniques in the process of personal selection.

Introducción

El mercado actual, está encaminado para que las empresas se relacionen en un entorno global adaptándose a varios factores como son: los tecnológicos, demográficos, sociales, políticos, económicos y ambientales, que en ocasiones son favorecidos, pero en algunos casos perjudiciales. Por ello deben de hacer cambios en su estructura, en sus tecnologías o en las personas, en este último aspecto sobre el capital humano se requiere de personas adaptables y capaces de resolver problemas, tomar decisiones, tener iniciativa, trabajar en equipo o cualquier otra actividad que las empresas demanden para su mejora continua.

Mipyme es el acrónimo de micro pequeña y mediana empresa, que puede ser de tipo mercantil, industrial o de servicio; que ésta compuesta por un número reducido de trabajadores y que registra un moderado volumen de facturación. (R Real academia española. 2014). Entre los aspectos generales de la Estratificación de las Empresas, el INEGI (2009) señala que las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial, el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y de personal ocupado, se conforma con un porcentaje mayor al 90% en el contexto nacional e internacional. Sin embargo, son también las que presentan mayores obstáculos para su crecimiento e incluso para su supervivencia, como es la falta de financiamiento, la falta de liderazgo por parte de las personas que están al frente, el conocimiento y experiencia para identificar soluciones que mejoren su desarrollo empresarial.

Esto también se debe al Capital humano con que se allega la micro y pequeñas empresas, debido a que su proceso que llevan prácticamente es un reclutamiento interno y la técnica que aplica es solo a través de la entrevista, lo que causa que no encuentren siempre al candidato idóneo para la elaboración del producto, o servicio que ofrecen.

Antecedentes

La importancia del Recurso Humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa, de acuerdo con el Censo Económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2009, a nivel nacional, las empresas micro representan el 95.3%, en las cuales labora 45.6% de los trabajadores, en segundo lugar son las empresas pequeñas que representan 4.3 unidades económicas con un personal ocupado de 23.8% (INEGI, 2009), es decir, en la actualidad son la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas quienes emplean a la mayor cantidad de personal en nuestro país, con más del 75% de trabajadores como se muestra en la figura 1.

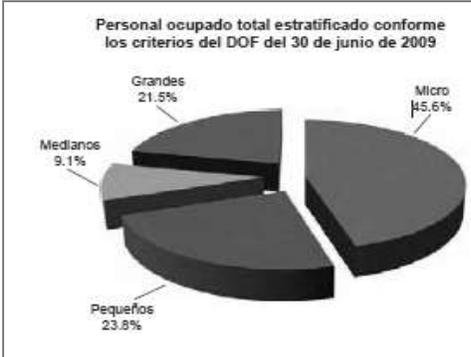


Figura 1, Personal ocupado en las empresas, Censo 2009

En el censo económico del 2014, señala un incremento al personal ocupado de 1.3 por ciento en donde sigue predominando los negocios pequeños y de reciente creación y el promedio de personas ocupadas por establecimiento es de 5. (INEGI, 2014).

La subcontratación del personal ocupado, que no depende de la razón social de la empresa, denominado Outsourcing, sean incrementado del 2009 al 2013 un 22% al pasar de 13.6 a 16.6, como se muestra en la última gráfica de la figura 2.



Figura 2, Personal ocupado en las empresas, Censo 2014

El activo más importante de toda organización son las personas, y por esa razón las que ingresan, permanezcan y participen en la organización, son por su dinamismo las que deciden el manejo de los otros recursos.

Por su parte, la administración de los recursos humanos contempla un proceso que transita desde la búsqueda adecuada hasta su incorporación a la empresa. Es importante destacar que en muchos casos se busca la colaboración de familiares dentro de la empresa (Aguilar, 2014). Ya sea por economía o por confianza y esta bien en un principio del negocio, pero se debe de considerar que conforme el negocio crezca, la necesidad de planear el recurso humano y los procesos de su administración también crecerán y si se quiere conservar el éxito del negocio se debe de considerar como factor de éxito. Por ello es importante entender la importancia del proceso de reclutamiento y selección en la administración de personal.

Reclutamiento del Personal

Es importante tomar en cuenta, que el reclutamiento varía de acuerdo al tipo de organización, y que no siempre es el departamento de Recursos Humanos quien realiza todo el proceso, por ejemplo hay empresas en donde solo está de apoyo y quien inicia su proceso es el departamento en el que se requiere la vacante, incluso son quienes deciden a quien contratar, independientemente si el candidato fue evaluado y desaprobado por parte del área de recursos humanos.

Chiavenato (2007), define el reclutamiento como un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización, es decir, en el reclutamiento se localiza y se allega de los posibles candidatos, para la vacante que necesita cubrir la empresa tomando en cuenta primeramente de donde atraer, si de la misma empresa o fuera de ella.

Es importante este proceso, porque aun cuando existe una gran oferta de personas dispuestas a trabajar, no todas cumplen con las necesidades o el perfil que requiere la empresa; Dessler (2009) comenta que cada vez cobra más importancia el reclutamiento, porque a menos que haya un cambio radical en los factores económicos, demográficos o sociales, pronto habrá poca oferta de trabajadores y mucha demanda de solicitantes. Y entre varios candidatos con diversas habilidades y capacidades, la empresa apoyada de un proceso de selección eficiente, podrá encontrar la persona indicada para que ocupe el puesto requerido; sin que en un tiempo futuro esta toma de decisión haya sido para escoger a un mal empleado que le traiga un mayor costo en capacitarlo, o peor aún, que el empleado tenga conductas poco éticas que a la empresa en un futuro le cueste un error en sus actividades diarias de tipo económico y social.

Proceso de reclutamiento

El reclutamiento fundamentalmente se realiza a partir de las necesidades de recursos humanos presentes o futuras que tienen una organización y se necesita de varias fuentes para atraer el personal idóneo, estos pueden atraerse por un reclutamiento interno o externo según convenga a la organización, siendo el primero, cuando se recurre a recomendados o al mismo personal por una promoción interna; y el reclutamiento externo son personas totalmente ajenas a la empresa atraídas por sus propias páginas o sitios web, redes sociales, anuncios en medios de publicidad, agencias de empleo con o sin fines de lucro, universidades y los que llegan espontáneamente a la organización a dejar su currículum vitae. (Grados, 2013)

El proceso se inicia cuándo la empresa tiene una vacante, puede ser porque es de nueva creación, hay una baja de la persona que ocupaba el puesto, por incapacidad, por carga de trabajo o por la temporada, posteriormente se determina el medio de conseguir a la persona, que puede ser a través de un reclutamiento interno o externo. Una vez que lleguen los candidatos a ocupar el puesto, se concluye el proceso de reclutamiento y se inicia el proceso de selección.

Selección del Personal

En el caso del proceso de selección de personal, se realiza mediante una serie de pruebas y entrevistas entre los candidatos reclutados al más adecuado para ocupar la vacante. Los exámenes o entrevistas que utilice la organización dependerán del perfil del puesto y sus propias necesidades (Grados, 2013). Su objetivo principal es cubrir la posición con quien más se adecúe a los requerimientos previamente definidos (Alles, citado por Rodríguez, 2012).

El proceso de selección es el filtro de futuros empleados desleales, por eso, su función es incorporar a personas con el perfil adecuado y en condiciones mentales y físicas óptimas para el puesto, con sólidos valores de honestidad, probidad, lealtad, etcétera; al seleccionar a buenos elementos, se previenen futuros quebrantos (Cuellar, 2009). Por ello, la importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades, por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa contemplando entre algunos aspectos: su experiencia laboral, su trayectoria académica y sus aspectos psicológicos (Grados, 2013).

Durante el proceso de selección, se realiza una validación a los aspirantes a través de diversas pruebas y entrevistas, además, los tipos de exámenes dependerán de los requisitos del puesto por ejemplo un aspirante que busca un puesto de contador, generalmente se aplica un examen de aptitud y precisión matemática. Entre las pruebas se encuentran las de habilidades cognitivas o de conocimiento, las motoras o físicas y las pruebas psicológicas. En cuanto a las entrevistas pueden ser de diferentes tipos: estructuradas, no estructuradas, de tensión, por competencias, entre otras, ya que éstas son técnicas de selección

que todo el tiempo se emplean por su adaptabilidad y eficacia y que puede determinar la selección del candidato (Werther, Davis & Guzmán, 2014).

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

A pesar de su contribución económica, las Mipymes mexicanas no han alcanzado un nivel de competitividad suficiente como para posicionarse en el mercado global, ni para integrarse plenamente como proveedores de grandes empresas. Su tasa de mortalidad pone de manifiesto el bajo nivel de desempeño de estas organizaciones: de las 200 mil empresas que anualmente abren sus puertas en México cada año, solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde (Tan, López, y otros, citado por Pavón, 2010), 25% tienen escasas posibilidades de desarrollo y solo 10% cuentan con alguna oportunidad de desarrollarse en la economía formal (SE, 2008).

En el estudio de la INEGI (2015) sobre la esperanza de vida de los negocios en México, en los primeros 5 años el 70% muere, y a los 20 años solo sobreviven el 11%. En específico en el Estado de México aumentado la mortalidad de vida de del 40.1 al 52.9

Clasificación

Su clasificación varía, algunas veces dependiendo de su ventas anuales o el volumen de facturación y otras, en el número de empleados que colaboran en ellas. El Diario Oficial de la Federación (2013), establece la estratificación o clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa, de conformidad con los siguientes criterios.

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

Tabla 1. Diario Oficial de la Federación, 2013

De acuerdo los sectores en los que se divide el aparato productivo nacional, Las pymes están divididas en tres grupos de actividades económicas: Manufactureras, Comercio y Servicios, siendo las manufactureras, las que generan más empleos.

1. Manufactureras.

- Son unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos.
- También se consideran las actividades de maquila,
- El ensamble de parte u componentes o productos fabricados,
- La reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial o de oficina,
- El acabado de productos manufactureros mediante el teñido,
- Tratamiento calorífico,
- La mezcla de materiales, con los aceite lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas y los licores entre otras.

2. Comercio

Comprende las unidades económicas dedicadas principalmente a la compra, venta de bienes de capital, materias primas y suministros, otras características son:

- Dependiendo si su comercio es al por mayor o al por menor, sus actividades varían.

3. Servicio

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte SCIAN, que es un clasificador oficial de actividades económicas, construido después del Tratado de Libre Comercio por Estados Unidos, Canadá y México éste último se lleva a través del Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática (INEGI), y en su última versión SCIAN 2007 el sector servicio se clasifica de la siguiente manera:

- 51 Información en medios masivos
- 52 Servicios financieros y de seguros
- 53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
- 54 Servicios profesionales, científicos y técnicos
- 55 Corporativos
- 56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación
- 61 Servicios educativos
- 62 Servicios de salud y de asistencia social
- 71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
- 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
- 81 Otros servicios excepto actividades gubernamentales

Características de Pymes

Para comprender las características de constitución acerca de las Pymes, Nacional Financiera (2004), las clasificó en cinco razones de fracaso y tres de éxito que se le atribuyen a las micro, pequeñas y medianas empresas en México.

a) Razones de Fracaso

1. La incompetencia o falta de experiencia de los administradores, por ejemplo, muchas empresas surgen de una corazonada más que de un conocimiento significativo del negocio y sus características. Además, también es común que los propietarios se sientan con los conocimientos suficientes en todas las áreas del negocio, y rechacen cualquier insinuación de asesoría o apoyo.
2. La negligencia que muchas veces sigue al "glamour" o emoción de inicio del negocio y no se concentran tanto en el negocio como lo deberían hacer.
3. La falta de controles adecuados es la tercera causa común de fracaso. El empresario al frente de la Mipyme, por lo general, ignora la necesidad de mantener controles que le permitan anticiparse a los problemas.
4. La falta de capital suficiente, situación que generalmente surge por la ausencia de una planeación adecuada de las necesidades de recursos.
5. La falta de una identificación correcta del riesgo; además, es muy común observar que la necesidad de atender los problemas cotidianos impide planear para el futuro y por lo mismo, reflexionar respecto a los riesgos latentes.

b) Causas de Éxito

1. Trabajo arduo, dedicación y esfuerzo. Los empresarios que se comprometen con la búsqueda del éxito y que están dispuestos a dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios.
2. La correcta identificación de las necesidades del mercado
3. El conocimiento de la actividad que se pretende desarrollar

Son claros, los problemas que enfrentan las Pymes, por un lado su capacidad económica es limitada, sus canales de distribución son cortos, sus clientes y utilidades son menores, y por el lado de la gestión administrativa, su falta de administración estratégica, su estructura organizacional sencilla sin políticas, reglas o una cultura organizacional establecida, le impiden su crecimiento. No obstante el empresario reconoce las necesidades del mercado, tiene un compromiso con la empresa y sus stakeholders y busca capacitarse y conocer una mejor manera de llevar la dirección de su negocio.

Sobre el diagnóstico

Después de la crisis de 1994 en México, las Mipymes han ido aumentando su participación como empleadoras de personal; actualmente contribuyen con más del 70% de los puestos del trabajo. Esto se debe, a que las empresas grandes, por una parte, para poder competir han aumentado sus avances tecnológicos, lo que provoca que haga mayores despidos por la sustitución de la mano de obra a la automatización, y por otra parte, para hacer frente a las crisis mundiales sus contrataciones se ven limitadas y sus despidos son mayores para reducir sus costos. Satish et al. (citado por Rodríguez, 2012) aseveran que el reclutamiento, motivación y retención de empleados es uno de los más grandes problemas de las pe-

queñas empresas. Aunque su proceso de reclutamiento y selección está implícito, estas empresas no cuentan con un departamento formal de Recursos Humanos y por ende tampoco tienen políticas y sistemas de gestión humana, lo que pueden tener mayor dificultad para reclutar trabajadores.

El mismo autor comenta que, las empresas que tienen menos de veinte empleados utilizan pocas herramientas de apoyo (exámenes, entrevistas, test, por citar algunas), para la decisión de contratar al personal e incluso prácticas confusas por la falta de trabajadores calificados en el área de Recursos Humanos, lo que amenaza no solo sus planes de crecimiento y expansión sino también su supervivencia, y concluye señalando que las pequeñas empresas no tienen prácticas formales de recursos humanos, las funciones de recursos humanos se hacen intuitivamente de acuerdo con el conocimiento y las decisiones que toma el empresario o el gerente de la empresa.

A partir de dichas aseveraciones, se desarrolló un estudio para conocer las prácticas que llevan a cabo las Mipymes en su proceso de reclutamiento y selección de personal, en específico se hizo un diagnóstico con veinticinco de ellas perteneciente al Estado de México.

El municipio se localiza en el noroeste del Estado de México y forma parte de Zona metropolitana de la Ciudad de México; siendo parte como los de mayor urbanización y también el octavo municipio más poblado del Estado de México. Cuenta con una base industrial y diversidad de ramas, dentro de sus seis parques industriales (INAFED, s.f.).

Resultados

Las empresas estudiadas fueron de distintos giros 12 manufactureras, 3 de tipo comercial y 10 de servicios, de acuerdo al tamaño y número de empleados 20 son microempresas y 5 son pequeñas, que tienen desde 1 hasta más de 10 años en el mercado; los resultados fueron los siguientes:

- En todas las empresas de estudio, su proceso de reclutamiento y selección, lo lleva a cabo los dueños o responsables de la organización, en cuanto al tipo de reclutamiento se obtuvo que el 95% lo hacen a través de un reclutamiento interno de los cuales 59% contrata a un familiar y el 41% son recomendados por un conocido. En el caso de reclutamiento externo utilizan la página web para ofertar la vacante.
- Una vez que llega el candidato, las técnicas de selección son muy sencillas, el 52% solo se hace una entrevista no estructurada (no hacen ninguna previa), para conocer su experiencia sobre el giro del negocio, el 12% le aplica un tipo de entrevista más profunda o examen de conocimientos o habilidades, que generalmente se aplica a los no recomendados o porque que llegaron de fuentes externas. Mientras que el 36% no realiza ninguna técnica de selección. Como se muestra en la siguiente gráfica:



Gráfica 1. Técnicas de selección de Mipyme de estudio

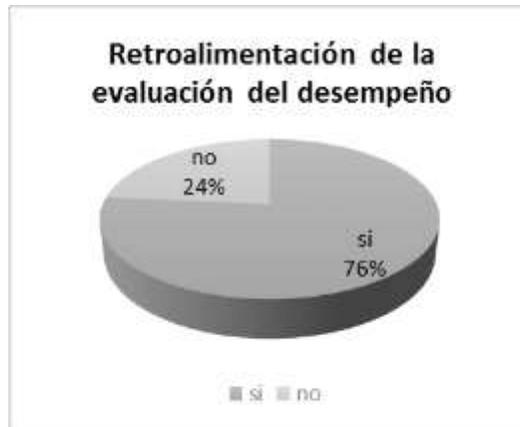
Con lo anterior se observa que ciertamente, las Mipymes no utilizan las diversas herramientas de selección ni cuentan con políticas establecidas. Una vez que fueron contratados, en el mismo cuestionario, se les pregunto si realizan una evaluación del desempeño de personal para determinar si la toma de decisión para seleccionar a la persona fue la idónea, o en su caso realizan otra de las funciones de Administración de Personal que es la Capacitación.

- El 88% de los encuestados, respondió que sí hacen una evaluación, de los cuales el 69% solo la hace a través de la observación y supervisión, el 19% utiliza un formato para hacer anotaciones (lista de chequeo), y el 12% restante no realiza ninguna evaluación



Gráfica 2. Evaluación del desempeño laboral de Mipyme de estudio

- Después de hacer la evaluación, se les pregunto si dan alguna retroalimentación de su desempeño laboral, lo que se obtuvo es: el 76% respondió que si se los comentan con la finalidad de que el empleado mejore su desempeño, mientras que el otro 24% aunque los evalúa, no les comenta nada.



Gráfica 3. Retroalimentación del desempeño laboral de Mipyme de estudio

- El observar que su personal no cumplía con los requerimientos de sus puestos como consecuencia de no haber realizado un buen filtro en su proceso de reclutamiento y selección, la pregunta, se enfocó a la función de capacitación.

El 76% respondió que sí los capacita, de los cuales una cuarta parte solo lo hace al principio como parte de una inducción e integración a la empresa, realizándolo el mismo encargado u otro empleado de mayor antigüedad, la otra parte los vuelve a capacitar después de un año, cuando incluso ya realizó una evaluación del desempeño o ha cambiado la estructura organizacional debido al crecimiento de la empresa o la integración de nuevos procesos de operación.

- La última pregunta fue en relación, al concepto de Motivación, con la finalidad de conocer, si se le da algún tipo de motivación e incentivo, por tener un buen desempeño laboral.

El 52% solo le reconoce de manera verbal su desempeño, el 24% le ofrece cosas materiales, el 20% no los motiva y el 4% le da un incentivo económico.



Gráfica 4. Motivación de personal en las Mipymes de estudio

En este caso, se puede señalar que el recurso humano mal calificado por su desempeño laboral, con que cuenta las Micro y pequeñas empresas en parte es,

por el sencillo y casi nulo proceso de reclutamiento y selección de personal que realizan, debido incluso al compromiso y sugerencia que tienen al contratar a empleados familiares y recomendados. Por ello, también se les preguntó a los dueños y/o encargados de estas organizaciones, si realizaban evaluaciones del desempeño laboral, sin embargo más de la mitad no evalúa; y para aquellas Mipymes que evalúan y dan retroalimentación, pocas de ellas ofrecen un incentivo económico.

En México, más del 95% de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Del universo total de las empresas, 90% es de carácter familiar (Betancourt, et. al., 2012), estas las definen como aquella compañía donde dos o más miembros de la familia tienen el control accionario, y al menos dos de los parientes están involucrados en su funcionamiento. Esto posiblemente puede ser una limitación en el reclutamiento externo para este tipo de empresas.

Las prácticas de gestión humana generalmente se usan como instrumento de control y no como un factor que incide directamente en el Desarrollo de la organización; y debido a sus deficientes prácticas y recursos limitados, les es casi imposible acceder y retener recurso humano calificado.

Conclusiones

Actualmente el proceso de globalización, requiere que cualquier empresa tenga un capital humano capaz de adaptarse a los cambios que exige el mercado para su permanencia y crecimiento; el primer paso es allegarse de personal eficaz y capaz de desempeñar la actividad recomendada, a través de un buen proceso de reclutamiento y aprovechamiento de las diversas técnicas de selección. Después de la toma de decisión de contratación, se requiere una evaluación del desempeño a los empleados y una retroalimentación para su mejora de trabajo.

En el diagnósticos de las micro y pequeñas empresas estudiadas no tienen prácticas formales respecto a la Administración de personal, no buscan personas ajenas al negocio con cualidades que podrían tener un notable desempeño, debido a que recurren a un familiar o conocido para ahorrar tiempo y esfuerzo y se ven comprometidos en contratarlos, por lo cual prácticamente no hay proceso de selección, ya que solo aplican una entrevista que más de valoración es de inducción para su ingreso. Tampoco realizan proceso de evaluación y retroalimentación para reducir las fallas de su labor, por temor a que se molesten y se rompa la relación familiar.

Los empleados no son vistos como el éxito de la empresa, considerando la relativa abundancia que existe en el mercado laboral, un proceso relativamente largo y en ocasiones costoso, no valoran la importancia de su selección ni el riesgo y costo que pueden tener al contratar al personal menos indicado. Por ello, es necesario que los dueños o gerentes de las de las micro y pequeñas empresas, reconozcan la importancias del proceso de reclutamiento y selección de personal, capaciten a su personal para que mejoren su desempeño laboral, porque el contar con un personal idóneo que trabaje en equipo, realice un buen servicio y sea capaz de

la resolución de los problemas, la empresa logrará un Desarrollo Organizacional; sin olvidar, que el apoyo de una buena motivación y comunicación apoyará también al empleado a comprometerse y trabajar con mejores expectativas.

Referencias

- Aguilar Morales Silvia (2014) *De emprendedor a Empresario*. Patria. Mexico.
- Adan Mico Pablo, Gonzalez Lopez Arturo (2015), *Emprender con Éxito*. Alfaomega, Mexico.
- Betancourt Enríquez, Ana Diana, Sergio Arcos Moreno, Alma Elizama Torres Vargas & León Donizetty Olivares Bazán. (2012). *Empresas Familiares*. Revista Académica de Investigación Tlatemoani No.9. Ubicado en: <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.pdf>
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). Editorial Mc Graw Hill.
- Cuéllar Fernández, Arturo. (2009) *Reclutamiento y Selección: La seguridad de la empresa*. Entorno, Seguridad y Riesgo. Ubicado en: <http://www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/9sep07.pdf>
- Dessler, Gary. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11ª ed.). Editorial Pearson
- Diario Oficial de la Federación (2013), *Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME) para el ejercicio fiscal 2013*, recuperado el 19 sep. 14 en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5289919&fecha=28/02/2013
- Grados Espinosa, Jaime A. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal* (4ª ed.). Editorial El Manual Moderno. Ubicado en: <http://site.ebrary.com/lib/uvirtualeducacionsp/docDetail.action?docID=10853636&ppg=222&p00=reclutamiento%20personal>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, Estratificación de los establecimientos*. Censos Económicos 2009.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Censos Económicos 2014, Datos relevantes de los resultados definitivos*. Boletín de prensa No. 283/15. Ubicado en: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_07_5.pdf
- Münch, Lourdes. (2014). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Segunda edición. Editorial Pearson.
- Nacional Financiera, Banco de Desarrollo (2004), *Fundamentos de negocio, Administración, Filosofía empresarial, la Pyme y los empresarios*. Ubicado en: <http://www.cmic.org/agendaindustria/AGENDA%20FINANCIAMIENTO.pdf>.
- Pavón Lilianne (2010), *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000,2009)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en conjunto con la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo (AECID).

- Rodríguez Moreno, Diana (2012). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas* Apuntes del CENES. Ubicado en: dial-net.unirioja.es/download/articulo/4238988.pdf
- Werther, William B., Keith Davis & Guzmán Brito Martha Patricia. (2014). *Administración de Recursos Humanos Gestión del Capital Humano* (7ª ed.). Editorial Mc Graw Hill. México
- Valda, Juan Carlos (2011). *Cómo reclutan y seleccionan el personal las Pymes. Grandes Pymes.* Ubicado en <https://jcvalda.wordpress.com/2011/02/13/como,reclutan,y,seleccionan,el,personal,las,pymes/>