

# CRITERIOS DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MICROEMPRESAS

López Gordillo Sandra Jazmín<sup>1</sup>, Ortega Hernández Alejandro<sup>2</sup>, León Andrade Marilú<sup>3</sup>

<sup>1</sup>[Licenciatura en Gestión Empresarial, Universidad de Guanajuato] | Dirección de correo electrónico:  
[sj.lopezgordillo@ugto.mx]

<sup>2</sup>[Departamento de Estudios Multidisciplinarios, Ingenierías, Irapuato-Salamanca, Universidad de Guanajuato] |  
Dirección de correo electrónico: a.ortega@ugto.mx]

<sup>3</sup>[Departamento de Estudios Sociales y Administrativas, Campus Celaya-Salvatierra, Universidad de Guanajuato] |  
Dirección de correo electrónico: marilu@ugto.mx

## Resumen

La aseveración «La gente es el recurso más importante», más que una frase trillada, es una realidad que actualmente cobra mayor vigencia que nunca, ya que en las manos de las personas está el destino de las organizaciones quienes se han visto impulsadas o detenidas en su desarrollo en función a la calidad de su personal. De hecho, los trabajadores de la organización son su principal recurso. En el presente estudio se realiza un análisis sobre los criterios de selección de recursos humanos que usualmente son usados en las microempresas del sector textil en el municipio de Uriangato el cual está ubicado al sur del Estado de Guanajuato, a través de los datos obtenidos mediante la aplicación de una encuesta estructurada de 11 reactivos, empleando el método de muestreo aleatorio tanto cualitativo como cuantitativo, seleccionando entre un universo de 52 microempresas del sector textil del municipio de Uriangato. Mediante los resultados obtenidos se pudo constatar que las técnicas que implementan las microempresas de este municipio son llevadas a cabo por los propietarios, además la herramienta que más utilizan para llevar a cabo el proceso de selección de personal son las referencias personales.

## Abstract

“People are the most important resource,” is more than just a saying. It is a reality that nowadays is more relevant than ever, since the destiny of the organizations is in the hands of the people who have been impelled or stopped in their development, according to the quality of their personnel. In fact, the workers of the organization are its main resource. In the present study an analysis is made about the selection criteria of human resources that are usually used in microenterprises of the textile sector in the municipality of Uriangato, which is located in the southern part of the state of Guanajuato. Through the data obtained through the application of a structured survey of 11 items, using the random sampling method, which is both qualitative and quantitative. Purposefully selecting the textile sector of the municipality of Uriangato from a universe of 52 textile micro enterprises. From the obtained results, it was found that the techniques implemented by the microenterprises of this municipality are carried out by the owners. In addition, the tool most used to carry out the process of selection of personnel are personal references.

## Palabras clave

Comercio textil, Uriangato, Capital Humano, Microempresas, Objetivos

## INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de la presente investigación es comprender de manera teórica los métodos utilizados por las microempresas para la selección de recursos humanos y después determinar en campo los criterios que utilizan las microempresas en el municipio de Uriangato, Gto, para la selección de recursos humanos, ya que el comercio y la industria textil son la actividad económica principal y el propulsor de la economía local de este municipio.

Basado en mi hipótesis que afirma que los criterios de selección aplicados conllevan a un mal desempeño interno y externo en las microempresas.

La selección de personal es hoy en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos a los perfiles que la organización construye en razón de las necesidades de la empresa[1].

El desarrollo del proceso de selección de personal es un proceso trascendental, aunque muchas veces es una actividad menospreciada y tiende a no considerarse importante. Sin embargo, recordemos que es la puerta de entrada a la Empresa y es aquí cuando las organizaciones se nutren del personal que va a lograr los objetivos de la empresa. También no debemos olvidar que esta labor tiene un costo dentro de la organización y contribuye al objetivo financiero de la empresa.

El trabajo y el hombre llevaron desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se efectuaba básicamente por el sexo, la edad y las características físicas.

(Heibrededer, (1971) plantea que: "Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón".[3]

Frederick Taylor en 1911, en su obra Los principios de la administración científica, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de "seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor." (Chiavenato, I., 1986).

## CRITERIOS DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano.

Visto de una manera superficial y así descrito, no parece tener mayores inconvenientes, puesto que la racionalidad económica presenta como objetivo fundamental, supeditar las necesidades de las personas y de la sociedad misma a las demandas económicas de la firma. Sin embargo, los planteamientos que se encuentran implícitos en las prácticas de selección de personal presentan bastantes problemáticas como es la adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. [2]

A través de revisiones en documentos digitales y bibliográficos se pudo observar que son numerosas las obras que divulgan información de manera detallada los principales criterios de selección de personal aplicados en las empresas, sin embargo, la mayoría se refiere a grandes empresas dejando en el olvido a las microempresas que continuamente se encuentran en crecimiento y que representan el 97.6% del total de comercios en la economía mexicana y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Por sector de actividad económica, el comercio registró el mayor porcentaje del número de empresas con un 56.5% y del personal ocupado total con un 48.2%. [5]

Entre las investigaciones consultadas en relación a los criterios de selección de recursos humanos en los últimos años sobresalen las siguientes:

En primer lugar se identificó la obra titulada Administración de Recursos humanos del autor Chiavenato (2017) quien afirma que la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización también que si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en plano físico, como en el plano psicológico llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. [2]

La selección es un proceso de comparación entre 2 variables: por un lado los requisitos del puesto vacante y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. [2]

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados.

**1.- Curriculum.** Recoge diferente información sobre los candidatos al puesto. Esta información es facilitada por los solicitantes en el momento de presentar su candidatura. Además de los datos personales, la información que aparece de forma habitual es la referente a la formación, el conocimiento de idiomas y la experiencia profesional.

**2.- Las referencias.** Se trata de un procedimiento evaluativo usado frecuentemente y que consiste, en la solicitud de información relevante sobre los candidatos a antiguos empleadores.

**3.-La entrevista de selección de personal.** Es, probablemente, el método más empleado por las organizaciones en los procesos de selección. Sin embargo, las organizaciones no emplean un único tipo de entrevista, sino que existen diferencias importantes en función del contenido y la estructura de la misma (Salgado y Moscoso, 2011).

**A) Entrevista convencional sin estructura.** Consiste en una conversación informal, cuyo contenido se adapta a cada candidato en función del transcurso de la misma. Es el tipo de entrevista más empleado por las organizaciones y al mismo tiempo el que cuenta con menor respaldo psicométrico.

**B) Entrevista convencional estructurada.** El contenido de este tipo de entrevista es similar al anterior. La principal diferencia entre ellas radica en el grado de estructura

**C) Entrevista conductual estructurada.** Trata de predecir las conductas futuras en el puesto de trabajo a partir de la evaluación de las conductas pasadas (Chorogwicka y Moscoso, 2007)

**Tests de capacidades cognitivas o aptitudes.** Salgado y Moscoso (2008, p. 18) definen la habilidad mental general (HMG) como “la capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima”.

**Medidas de personalidad.** La personalidad puede definirse como la tendencia a mostrar formas consistentes de pensamientos, sentimientos y conductas y que permiten caracterizar a los seres humanos (Salgado, 2003)

**Pruebas profesionales.** *Tests* de muestras de trabajo y *tests* de conocimientos del puesto.

**Tests de muestras de trabajo.** Ployhart, Schneider, & Schmitt (2006, pág. 538) lo definen como “una prueba en la que el solicitante realiza un conjunto seleccionado de tareas reales que son física y/o psicológicamente similares a las realizadas en el trabajo”.

**Tests de conocimientos del puesto.** Los estudios realizados sobre su validez predictiva muestran que éstos sirven para predecir criterios como el desempeño en el puesto o el éxito en la formación. [4]

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de esta investigación inicialmente se recurrió a la síntesis bibliográfica la cual proporcione información documental a través de distintas publicaciones en libros y revistas científicas existentes en relación al tema de estudio, es decir, los criterios de selección de recursos humanos ; así como el método de muestreo aleatorio cuantitativo y cualitativo , seleccionando entre un universo de 113 microempresas del municipio de Uriangato, Gto, aplicando una encuesta estructurada de 11 reactivos a 52 microempresas del municipio

Este estudio se realizó bajo una metodología cualitativa y cuantitativa la cual se caracteriza por la descripción de las cualidades de este fenómeno y así mismo examinar los datos recabados de manera numérica, que permita acceder a su interpretación y con ello a la comprensión a los mismos.

La técnica que se empleó para recopilar la información es la encuesta. El instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado, a partir de la hipótesis que afirma que los criterios de selección aplicados conllevan a un mal desempeño interno y externo en las empresas teniendo como variable X (criterios de selección) que tiene como indicadores los métodos que utilizan las empresas para la selección de personal, si la empresa realiza pruebas profesionales, variables que la empresa toma en cuenta para la contratación, Núm. De candidatos inscritos en el proceso y la variable Y (Impacto en el desempeño interno y externo) que tiene como indicadores el tiempo por contratación, tasa de retención de talento, calidad por contratación, Núm. De años en el mercado, % de nuevos empleados que permanecen en el puesto el primer año, el tipo de variables a medir son cualitativas y cuantitativas, los cuestionarios fueron aplicados a los propietarios, administradores o aquellas personas encargadas de la selección de personal esto con el fin de obtener información precisa para así poder proponer herramientas y métodos adecuados para seleccionar al personal más idóneo para cada puesto enfocado a mejorar sus procesos de selección.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una de las preocupaciones más importantes para cualquier Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Departamento o encargado de la selección de personal , es encontrar la persona más adecuada y competente para el puesto que se requiere contratar.

La adecuación puesto de trabajo y persona que lo desempeñara es la esencia de una gestión eficiente de recursos humanos, por lo tanto el proceso de selección se convierte en un proceso de toma de decisiones importante en los objetivos de las empresas: “Las buenas decisiones de contratación son básicas para obtener un rendimiento más efectivo de los empleados, de los equipos y de la compañía en general. Y a la inversa: las malas contrataciones hundieren el rendimiento y son tremendamente caras de corregir”.

Por lo anteriormente mencionado es importante realizar esta técnica de manera planeada y meticulosa, pues de esto depende el contar con personal cualificado y comprometido con los objetivos de la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas a las microempresas del municipio de Uriangato, Gto, el 85% del total de la muestra utilizan las fuentes de reclutamiento externa tales como anuncios, radio, redes sociales, páginas de empleo, indicando en estos los requerimientos que deben cumplir los posibles candidatos. Por otro lado solo el 15% de los encuestados lo llevan a cabo este proceso de manera interna. Como puede observarse en el gráfico.

**Gráfica 1: Fuentes utilizadas para el reclutamiento de personal**



**Fuente: Información obtenida en campo 2018**

Las herramientas que son utilizadas para el proceso de selección, el 46% de los encuestados toma en cuenta las referencias personales, mientras que un 30% lo hace mediante la entrevista estructurada y un 23% lo hace a través del curriculum lo cual les permite obtener información necesaria para la toma de decisiones con respecto a la contratación de las personas reclutadas; cabe mencionar que el 61.53% de las personas encuestadas no realiza ningún tipo de prueba profesional a los candidatos, mientras que sólo un 38.46% si lo hace con el fin de verificar su desempeño y analizar si realmente cuentan con el perfil adecuado para el puesto.

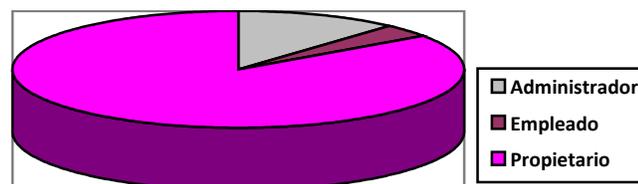
Entre los requisitos más importantes para las microempresas encuestadas destacan los siguientes: Experiencia en un puesto similar con un 44.23% del total de la muestra ya que esto reduce gastos en capacitación de personal, presentación con un 23.07% ya que de acuerdo con los propietarios esta genera confianza y es la primera impresión que los clientes tendrán de la empresa, Responsabilidad y puntualidad con un 21.13%, mientras que el 5.76% considera más importante la disponibilidad de horario que tenga el candidato, un 3.8% del total de la muestra respondió que un aspecto importante es la formación académica y por ultimo un 1.92% considera más importante la honestidad.

Se les pregunto el tiempo que le lleva a la empresa el proceso de selección de personal un 71.15% respondió que el lapso de tiempo es de 5 a 7 días, mientras que a un 28.45% del total de la muestra les toma de 7 a 15 días este proceso de selección de personal, ya que de acuerdo con los propietarios el proceso de selección tiene costes para sus negocios es por ello que realizan esta actividad de una manera rápida.

En cuanto al número de candidatos que la empresa inscribe en cada proceso de selección un 78.84% de la muestra considera suficientes de 2 a 4 personas, mientras que un 11.53% inscribe de 4 a 6 personas y un 9.6% considera necesarios más de 6 candidatos para la toma de decisiones en cuanto al proceso de selección de personal.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas a las microempresas de Uriangato, un 84.61% del total de la muestra los propietarios son quienes realizan el proceso de reclutamiento, selección, y contratación de personal, como puede observarse en el gráfico 2.

**Gráfico 2: Responsable del reclutamiento, selección y contratación de personal**



**Fuente: Información obtenida de campo 2018**

## CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación presentada, podemos concluir que las microempresas cuentan con personal que tiene un alto potencial, pero no lo saben motivar, capacitar y no le dan la importancia que en verdad tiene; las microempresas han tratado de administrar el recurso humano de manera empírica pero no formalmente ya que no se tiene una guía para administrar el capital humano con el que opera.

La mayor parte de las microempresas son empresas familiares gestionadas por los mismos miembros de la familia que se encuentran en una lucha constante por tener el control de toda la empresa bajo la dirección de una sola persona y no se dan cuenta que es importante delegar autoridad y responsabilidades. Por consiguiente estas realizan el proceso de selección de personal de manera deficiente, sin contar con descripciones de los distintos puestos que conforman la organización, lo cual resulta primordial al momento de seleccionar a un nuevo empleado, pues en estas se especifican las funciones y características que se deben cumplir para ocupar el puesto vacante, al no contar con esta información generalmente se comete el error de contratar personal con capacidades que no concuerdan con las que exige el cargo, lo cual se ve reflejado en un bajo desempeño de personal, así como alta rotación de personal, que son aspectos negativos que afectan a las organizaciones, debido a que ello le genera tanto pérdida en dinero como en tiempo a las empresas.

Por otra parte, se sugiere la profesionalización de los directivos y los procesos en relación al proceso de selección de personal con el fin de aplicar de mejor manera las etapas que este proceso incluye y así obtener resultados satisfactorios para la organización, ya que recordemos que el personal es el activo más importante de las empresas. El departamento de recursos humanos tiene que llegar a cada persona que compone el ente económico, hacerle partícipe de los objetivos estratégicos.

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento a mi asesor el Dr. Alejandro Ortega Hernández así como a mi coautora la Dra. Marilú León Andrade, por la dedicación y apoyo que me han brindado durante el verano de investigación, por el respeto a mis sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Asimismo, agradezco a los microempresarios de Uriangato que me proporcionaron la información necesaria para poder llevar a cabo la presente investigación y a mi familia por siempre brindarme su apoyo, confiar en mí y animarme a superarme constantemente.

## REFERENCIAS

- [1] Hernández Sánchez, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 31(15), 173-186.
- [2] Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8ª Ed.) Madrid: Mc Graw Hill
- [3] Heidbreder, E. (1971). *Psicología del siglo XX*, Ed Revolucionaria, ICL, La Habana. 550 pp.
- [4] Alonso, Moscoso y Cuadrado. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 31(2), 79-89. Secretaría de Economía, INADEM, BANCOMEXT, INEGI, 2016.
- [5] Secretaría de Economía, INADEM, BANCOMEXT, INEGI, 2016. Boletín de Prensa Núm. 285/16, consultado: 12 de Julio de 2018 recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)