

## La sobrevivencia de la micro, pequeña y mediana empresa en la región centro de Coahuila aplicando el debido proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo

ARMENDÁRIS-MARTÍNEZ, Juan Francisco\*†, VÁZQUEZ-LÚNDEZ, Jorge Luis, DE LA GARZA-CIENFUEGOS, Sandra y RIVERA-ALVAREZ, Stephanie Alejandra

*Universidad Autonoma de Coahuila. Salvador González Lobo 354, República Oriente, 25280 Saltillo, Coah.*

Recibido Abril 15, 2016; Aceptado Junio 10, 2016.

### Resumen

Independientemente del tamaño de una empresa; giro y ramo al que se dedique; tenga o no fines de lucro; con factores y objetivos tan distintos y únicos como pudieran ser, todas tienen en común... el factor humano. Dependiendo del grado de complejidad de los procesos de las empresas para hacer su entrega al público consumidor, es el grado de conocimientos y habilidades que cada elemento debe tener para el mejor desempeño de sus funciones; dependiendo del rápido cambio tecnológico al que se enfrentan, es la necesidad de capacitación a la que el elemento humano debe acceder para mantener su permanencia en la empresa y esta, su supervivencia en el mercado. La mayoría de las micros y pequeñas empresas carecen de un procedimiento para el reclutamiento, la selección y finalmente la contratación del personal, adecuados al puesto vacante; la mayoría de las veces, el nuevo contratado es el resultado de una recomendación o de una urgente necesidad de cubrir el puesto para cumplir compromisos de servicio o entrega a clientes y no de un proceso de selección. Encuestas levantadas a micros, pequeñas y medianas empresas de la región centro de Coahuila, esbozan la falta de un procedimiento profesional para contratar a la persona idónea o a la que mejor cubra el perfil del puesto, lo que impacta negativamente en calidad, costos y en la sobrevivencia de estas micros y pequeñas empresas. La presente investigación busca diseñar un modelo de apoyo universidad-empresa para solventar esta carencia en las mipymes

**Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Contratación, Mipymes**

### Abstract

Regardless of the size of a company; Twist and branch to which it is dedicated; Whether or not for profit; With factors and objectives as different and unique as they could be, they all have in common ... the human factor. Depending on the degree of complexity of the processes of the companies to make their delivery to the consumer public, it is the degree of knowledge and skills that each element must have for the best performance of its functions; Depending on the rapid technological change they face, is the need for training that the human element must access to maintain its permanence in the company and this, its survival in the market. Most micro and small enterprises lack a procedure for the recruitment, selection and finally recruitment of staff, suitable for the vacancy; Most of the time, the new contractor is the result of a recommendation or an urgent need to fill the position to fulfill service commitments or delivery to customers and not a selection process. Surveys surveyed to micro, small and medium-sized enterprises in the central area of Coahuila outline the lack of a professional procedure to hire the right person or one who best meets the job profile, which negatively impacts on quality, costs and Survival of these micro and small enterprises, The present research seeks to design a model of university-company support to solve this lack in MSMEs

**Human Resources, Recruitment, MSMEs**

**Citación:** ARMENDÁRIS-MARTÍNEZ, Juan Francisco, VÁZQUEZ-LÚNDEZ, Jorge Luis, DE LA GARZA-CIENFUEGOS, Sandra y RIVERA-ALVAREZ, Stephanie Alejandra. La sobrevivencia de la micro, pequeña y mediana empresa en la región centro de Coahuila aplicando el debido proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo. Revista de Planeación y Control Microfinanciero 2017, 3-8 77-85

\*Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: juanarmendariz@uadec.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

**Introducción**

Las empresas, micro y pequeñas, generalmente están formadas por miembros de la familia que de alguna manera, (se supone que) se van especializando en las actividades que inicialmente les fueron asignadas, sean estas administrativas u operativas, pero la realidad es que la curva de aprendizaje en ellas es larga, costosa y muchas veces vana porque el familiar acaba por desistir de trabajar en la empresa y se tiene que buscar rápidamente alguien que pueda dar continuidad a la operación ya que los clientes están esperando el producto o servicio que les fue ofrecido.

Las micro y pequeñas empresas, en su mayoría, no cuentan con un profesional del reclutamiento, selección y contratación de personal porque hay que pagarle, y las micros y pequeñas empresas no pueden darse ese "lujo". Por la misma razón, no acuden a terceros o externos, que ofrezcan los servicios de reclutamiento y selección de personal para los puestos vacantes.

Esto trae la ya consabida consecuencia de lo que ocurre con la mayoría de las micro y pequeñas empresas... acaban por desaparecer.

**Justificación**

Dado que 7 de cada 10 personas que trabajan en nuestro país lo hacen en una micro, pequeña o mediana empresa, es de vital importancia que dichas unidades productivas subsistan en el transcurrir del tiempo, pasando del nivel en que se encuentran, al siguiente, en un periodo determinado y no que cierren por falta, entre otras cosas, del personal adecuado al puesto de trabajo.

Esta investigación busca comprobar, en las micro empresas, principalmente, y en su caso, en las pequeñas, la inadecuada contratación del personal, pretendiendo posteriormente apoyarlas con el proceso de reclutamiento y selección, para que encuentren el idóneo para el puesto vacante y que de esta manera, dichas empresas vayan generando mayor aportación en cantidad y calidad en los productos y servicios que ofrecen al consumidor, provocando el crecimiento; tanto de las empresas, como de su entorno y finalmente de la economía nacional.

Dichos apoyos al reclutamiento y la selección de personal, se pueden llevar a cabo con estudiantes universitarios, haciendo sus prácticas profesionales o el servicio social a la comunidad, apoyados por docentes, que son obligatorios previo a la conclusión de licenciatura, previo a su graduación.

**El Problema**

El recurso humano de las micro y pequeñas empresas está generalmente involucrado en la producción o prestación del servicio que sus clientes les han comprado, dedicando la Dirección de dichas empresas, la mayor parte del tiempo; dinero; esfuerzo; y conocimiento; al cumplimiento de los compromisos contraídos con sus clientes y proveedores, porque en la mayoría de los casos, tal recurso humano, está compuesto por familiares de los dueños de estas empresas.

A medida que la empresa va creciendo en cuanto a la cantidad de clientes; su facturación; los servicios o productos que ofrece o produce; se hace necesaria la contratación de más personal, que ya no necesariamente es de la familia del fundador, y como estas micro y pequeñas empresas no cuentan con un departamento de recursos humanos (que pudiera resultar oneroso en esta etapa), al menos no profesional como en las medianas y grandes empresas, empiezan las fallas al hacer contrataciones al vapor, con personas que no cubren las necesidades ni el perfil del puesto, con personal contratado sin experiencia previa, pudiendo llevar a las micro y pequeñas empresas a cerrar sus puertas, por fallas en el cumplimiento y posteriormente en el deterioro de su imagen.

De lo anterior, se desprende la importancia de tener un eficiente manejo en la contratación de personal: a medida que la empresa se va convirtiendo de micro a pequeña, de ahí a mediana y, si es posible, la contratación del personal se va convirtiendo en parte medular de la permanencia y crecimiento de la empresa.

### Hipótesis

**H1** A medida que las empresas crecen, ponen una mayor atención en la contratación del personal más idóneo al puesto vacante o al que se crea con dicho crecimiento.

**H2** El establecimiento de una política de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, es una herramienta efectiva de apoyo en el crecimiento de las empresas.

### Objetivos

#### Objetivo General

Conocer el status en que se encuentran las empresas micro, pequeñas y medianas, en cuanto a la aplicación de procedimientos o metodologías para el reclutamiento, selección y contratación de personal adecuado a cada puesto y perfil de la empresa.

#### Objetivos Específicos

- Identificar las herramientas de reclutamiento, selección y contratación que utilizan las empresas identificadas por; micro, pequeñas o medianas empresas, cuando necesitan cubrir vacantes
- Bosquejar un proceso de reclutamiento y selección de personal aplicable por los empresarios, con el apoyo de docentes y alumnos universitarios en prácticas profesionales o servicio social para la contratación de los elementos idóneos a las vacantes del puesto a las micro y pequeñas empresas

### Marco Teórico

El INEGI reporta que el 72% del personal ocupado en México trabaja en una micro, pequeña o mediana empresa, generan el 52% del PIB y representan el 99.8% de las empresas establecidas en México, Sección Amarilla (2016).

La mayoría de las empresas en México son micro: “De poco más de 4 millones de empresas, (micro pequeña y mediana) existentes en México durante 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas con el 2.0% y el 13.5% y las medianas que representan el 0.4% y el 11.1%, respectivamente.” INEGI (2016) pero también buscan crecer conforme pasa el tiempo, esperando aumentar su facturación, lo que conlleva a necesitar mas personal, luego equipamiento para mas producción y diversificación de productos o servicios, al contratar al personal adecuado, toda empresa se asegura de ir haciendo las cosas con calidad y satisfacción al cliente.

Según El Economista (2015) con datos del INEGI en una investigación realizada de 1989 al 2004, donde se llevó a cabo el análisis de 14 millones de cuestionarios en 16 generaciones, se comprobó lo que se intuía, que el 70% de los negocios muere a los 5 años de iniciado, a decir de su director, Eduardo Sojo. Y el director de estadísticas económicas del mismo INEGI, Arturo Blancas, remata que: “solo el 11% permanece al paso de 20 años”, la muerte de las empresas se da por muy variadas razones, pero al final, todo tiene que ver con el factor humano, lo sentenció Chiavenato (1996)

“Las compañías se constituyen básicamente de la inteligencia, algo que solamente la gente posee. Manejar inteligencia es extremadamente más barato que manejar la empresa exclusivamente con la fuerza del capital, pero la fuerza del capital depende de la fuerza humana. De tal manera, manejar la gente viene antes, durante y después de la administración del capital o de la administración de cualquier otro recurso de la empresa como las máquinas, el equipo, las instalaciones, los clientes, etc.”

Al contar las empresas son un procedimiento para el reclutamiento y selección de personal, se incrementa la certeza de contratar al mejor candidato.

“La incorporación de nuevo personal o la reasignación del ya existente a tareas específicas constituyen una decisión importante, porque el acierto en ella determinará la propia supervivencia de la empresa. Esto es aplicable a cualquier sector...” afirman en una investigación, Díaz, C.; Aguilera, A.; Guillén, N. (2014) que llevaron a cabo en la República de Chile, de ahí la importancia de esta investigación, ya que pretende conocerse y aplicar la mejor técnica para que las micro no solo sobrevivan, sino que se conviertan en pequeñas, las pequeñas medianas y estas a su vez grandes empresas eventualmente, logrando el crecimiento de la región, mejorando los niveles de vida de los habitantes y atrayendo nuevas fuentes de trabajo.

La aplicación de un sistema o procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal debe incorporar una serie de factores y variables que marquen los lineamientos a seguir, por ejemplo; reclutamiento externo e interno, para la selección se debe contar previamente con: el establecimiento del perfil del puesto, considerando tareas a realizar y cualidades del trabajador, así como la ponderación de la importancia del puesto en el proceso; la evaluación del candidato, mediante pruebas, entrevistas, tests, formularios, antecedentes laborales y personales, aspiraciones, aptitudes para el puesto y; adaptación de los candidatos al perfil del puesto, para evaluar cuál de ellos se adapta mejor, de acuerdo a la investigación de Díaz, C., et al (2014).

Al utilizar un sistema o procedimiento de selección y contratación de personal, la empresa se asegura de escoger no solo al mejor candidato, sino a uno que realmente quiera estar en la empresa, que está a gusto a largo plazo, logrando con ello reducir la rotación de personal, así lo comenta en su investigación, Ruvalcaba F., y Vermonden, A. (2015).

“Esta necesidad por implementar estrategias altamente escrupulosas (para la contratación de personal) tiene un doble beneficio: por un lado, se contrata a la persona que mejor se ajusta a las necesidades de la empresa u organización y, por el otro, se deja de invertir tiempo y dinero en repetidos procesos de selección de personal.”

**Metodología de Investigación**

Se llevó a cabo el levantamiento de una encuesta a 43 micro, pequeños o medianos empresarios de la región centro de Coahuila, para conocer las herramientas que utilizan para la contratación de personal, así como su interés en aplicar un procedimiento con todas sus herramientas para el reclutamiento y la selección adecuados para contratar al mejor elemento para el o los puestos vacantes que necesitan cubrir.

**Tipo de Investigación**

Es una investigación de campo, descriptiva y mixta, de acuerdo a Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (1991), ya que estudia el comportamiento de las empresas en cuanto a su manera de contratar personal según su tamaño y plantea dos hipótesis a comprobar o rechazar, buscando apoyar a las micro y pequeñas empresas a tomar la mejor decisión en cuanto a la contratación de personal, mediante un procedimiento de reclutamiento y selección.

**Resultados**

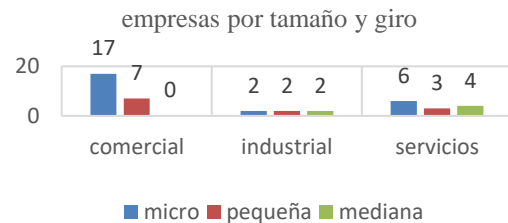
En la Tabla 1 y gráfico 1 se muestran las empresas encuestadas por tamaño; micro, pequeña y mediana y por giro; comercial, industrial y, de servicios.

**tamaño vs giro tabulación cruzada**

	Giro			Total
	comercial	industrial	servicios	
micro	17	2	6	25
pequeña	7	2	3	12
mediana	0	2	4	6
total	24	6	13	43

**Tabla 1** Empresas encuestadas por tamaño y giro

Fuente: *Elaboración propia*



**Gráfico 1** Comparativo de empresas por tamaño y giro

El 58% son empresa micro, 28% son pequeñas y 14% medianas. Por giro, 56% son comerciales (40% micro y 16% pequeñas), 14% industriales (aproximadamente 5% por cada tamaño) y 30% de servicios (14% micro, 7% pequeña y 9% mediana).

En la tabla 2 se puede apreciar el uso de procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal por tamaño de empresa, así como la periodicidad con que los utilizan al contratar personal.

tamaño	RSC		Proceso de contratación de personal es:				
	no	si	No aplica	permanente	esporádico	según necesidades	solo para cubrir vacantes
micro	22	3	19	1	1	2	2
pequeña	4	8	4	0	0	1	7
mediana	0	6	0	2	0	0	4
<b>totales</b>	<b>26</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>

**Tabla 2** Comparativo por tamaño de empresa. RSC=Reclutamiento, Selección y Contratación.

Fuente: Elaboración propia apoyo SPSS 22

Como se comenta líneas arriba, se observa que a medida que las empresas van creciendo, la necesidad de utilizar sistemas de RSC se hace presente: 88 % de las micros no utilizan RSC, el 67% de las pequeñas sí utiliza un sistema de RSC y el 100% de las medianas encuestadas cuentan con un sistema de RSC.

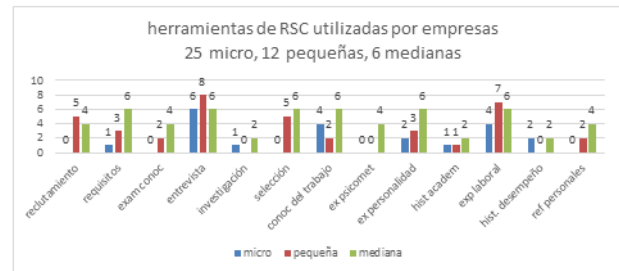
Un 76% de las micro, no aplica ningún proceso de RSC para contratar personal, el del restante 24%; 4% cuenta con un proceso permanente, otro 4% esporádicamente, 8% según necesidades y el restante 8% solo para cubrir vacantes. En el caso de las pequeñas 8% según necesidades, 58% solo para cubrir vacantes y el restante 33% no aplica y finalmente el 33% de las medianas tiene un sistema permanente de RSC y el 67% restante solo para cubrir vacantes.



**Gráfico 2** Comparativo por tamaño de empresa. RSC=Reclutamiento, Selección y Contratación.

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las herramientas de RSC que utilizan cuando contratan personal, las micro (25), son las que menos herramientas utilizan, en algunos casos, ninguna utiliza 5 de las mencionadas, algunas de las que sí utilizan son: entrevista, conocimiento del trabajo, experiencia laboral, historial de desempeño. En el caso de las pequeñas (12), utilizan la mayoría de las herramientas, aunque ninguna realiza una investigación del candidato ni aplica exámenes psicométricos, basando su decisión principalmente en la entrevista y experiencia laboral para llevar a cabo una buena selección y la futura mejor contratación. Por último, la empresa mediana (6), aplica prácticamente todas las herramientas presentadas. En el gráfico 3 se ilustra cuántas empresas utilizan qué herramienta de RSC, por tamaño.



**Gráfico 3** Relación de herramientas de RSC que utilizan las empresas por tamaño

Fuente: Elaboración propia

Se les preguntó a los encuestados si consideraba que el uso de un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal afectaba algunos rubros importantes para sus empresas, si contratarían externamente los servicios de RSC y si estarían dispuestos a recibir apoyo de Docentes y alumnos universitarios. En la tabla 3 y gráfico 4 se muestran sus respuestas.

	buen funcionamiento			baja rotación de personal			aumentaría rentabilidad			contrataría externo			apoyo docente y universitario		
	en contra	tal vez	a favor	en contra	tal vez	a favor	en contra	tal vez	a favor	en contra	tal vez	a favor	en contra	tal vez	a favor
micro	3	2	20	3	4	18	3	4	20	15	3	8	10	9	6
pequeña	0	0	12	0	2	10	0	2	10	3	2	7	2	3	7
mediana	0	0	4	0	0	6	0	0	4	2	0	0	0	4	2
totales	3	2	38	3	6	34	3	6	36	22	9	12	12	16	15

**Tabla 3** Opinión del impacto del RSC ocasionaría en las empresas de los encuestados

*Fuente: Elaboración propia*



**Gráfico 4** Opinión del impacto del RSC ocasionaría en las empresas de los encuestados

*Fuente: Elaboración propia*

La mayoría de las micro, pequeña y mediana empresas, está consiente que un buen proceso de RSC aportan al bueno funcionamiento de la empresa, que ayuda a bajar el índice de rotación de personal y que aumentaría la rentabilidad de sus empresas. Sin embargo, la mayoría de las micro (60%) no considera contratar los servicios de RSC, aunque tal vez aceptaría el apoyo docente y universitario (60%) para aplicar el RSC en la contratación de personal. En el caso de la mediana empresa muestra mayor disposición a contratar servicio externo de RSC (75%) y el apoyo de docentes y universitarios (83%). Finalmente la empresa mediana, la mayoría (67%), se abstiene de contratar servicios externos de RSC y un 33%, tal vez los contrataría, probablemente debido a que la empresa mediana ya tiene personal responsable de este proceso o cuenta con un departamento de Recursos Humanos ya organizado, sin embargo el 67% tal vez aceptaría el apoyo docente y universitarios y el restante 33% se mostró definitivamente a favor de contar con apoyo docente y universitario.

**Conclusiones**

De acuerdo al Profr. Rafael de Arce (2017) de la Universidad Autónoma de Madrid, respecto a las tablas cruzadas o tablas de contingencia, enuncia la fuerza de una relación de la siguiente manera:

0 a 0.25 hay poca dependencia

0.25 a 0.5 la dependencia es media

0.51 a 0.75 la dependencia es alta

>0.76 .....hay una muy alta dependencia.

En el gráfico 5, se aprecia una dependencia de media a alta en el uso de herramientas para la contratación de personal, siendo las más bajas; la entrevista, la investigación, el historial académico y el de desempeño, con coeficientes de contingencia que van de 0.321 a 0.495 y las más altas, hasta 0.626, Selección, desde 0.536, Reclutamiento, obteniendo un promedio de 0.523. Tablas de contingencia comparando el uso de las herramientas de acuerdo al tamaño de la empresa, micro pequeña y mediana.

Esto confirma nuestra **H1**: A medida que las empresas crecen, ponen una mayor atención en la contratación del personal más idóneo al puesto vacante o al que se crea con dicho crecimiento, ya que, dependiendo del tamaño de la empresa, van incrementando el uso de herramientas para el RSC del personal, así como para su supervivencia.



Gráfico 5 Coeficientes de contingencia de las herramientas de RSC las empresas de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a su opinión, respecto al impacto que el uso de las herramientas de RSC tienen en el buen funcionamiento de la empresa, en la baja del índice de rotación de personal y al incremento de la rentabilidad, la mayoría estuvo de acuerdo en que SÍ impacta, validando el instrumento comparativo del tamaño de la empresa con sus respuestas a estas preguntas mediante el alfa de Cronbach, resultando un indicador de 0.831 aplicando el software estadístico SPSS 22, tabla 4, exponiendo además su baja disposición a contratar servicios externos de RSC, pero aceptando el posible apoyo de docentes y estudiantes universitarios, no solo en el tema de RSC, sino también en otras áreas de la administración de sus empresas.

Alfa de Cronbach	Número de elementos
.831	7

Tabla 4 Indicador que da fiabilidad al instrumento utilizado

Fuente: Calculado con apoyo del SPSS 22. Elaboración propia

En lo que respecta a nuestra **H2**: El establecimiento de una política de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal, es una herramienta efectiva de apoyo en el crecimiento de las empresas.

Las gráficas 2 y 3 nos marcan la tendencia en el uso de herramientas y procedimientos de RSC, de acuerdo a las respuestas de los encuestados, según el tamaño de la empresa, lo cual nos confirma la **H2**, obviamente deberán entrar en escena muchos otros factores para que este crecimiento, éxito y permanencia de las micros, pequeñas y medianas empresas sea un hecho, lo cual será motivo de otra investigación.

Se asume que las pequeñas y medianas empresas aplicaron técnicas de RSC una vez que pasaron el nivel anterior, de micro a pequeña y de esta a mediana.

La intención del autor y los coautores de esta investigación es apoyar, principalmente a las microempresas, en el proceso de Reclutamiento y Selección de los candidatos más idóneos, una vez aplicadas las herramientas aquí enunciadas, para su probable contratación, decisión que dependerá enteramente de los empresarios, para que su transición a los siguientes niveles; pequeña y mediana, sea más expedita, organizada y sólida.

Referencias

CHIAVENATO, Idalberto. Como transformar RH (de un centro de gastos) en un centro de ganancias. São Paulo: Makron Books, 1996

De Arce, R. (2017). Tablas de Contingencia (Cross-Tab): Buscando relaciones de dependencia entre variables categóricas. Notas de clase Introducción a la Econometría. Universidad autónoma de Madrid.



Liga.

[http://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/rarce/pdf/tablas\\_contingencia.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/rarce/pdf/tablas_contingencia.pdf)

Díaz-Contreras, C.; Aguilera-Rojas, A.; Guillén-Barrientos, N. (2014) Lógica difusa vs. modelo de regresión múltiple para la selección de personal. *Revista Chilena de Ingeniería*, vol. 22, núm. 4, octubre, , pp. 547-559 Universidad de Tarapacá Arica, Chile

El Economista (2015) Sólo 11 de cada 100 nuevos negocios sobreviven en México

Liga.

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/02/18/solo-11-cada-100-nuevos-negocios-sobreviven-mexico>

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill, Interamericana. Capítulo 1, pp. 4 a 26.

INEGI (2016). Boletín de prensa núm. 285/16 Aguascalientes, Ags.

Liga.

<http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016>

Ruvalcaba Coyaso, F. J., & Vermonden, A. (2015). Lógica difusa para la toma de decisiones y la selección de personal. *Universidad & Empresa*, 17(29), 239-256.

Sección Amarilla (2016) ¿Cuántas Pymes hay en México?

Liga.

<https://blog.seccionamarilla.com.mx/cuantas-pymes-hay-en-mexico/>