



UNILA
Universidad Latina

UNIVERSIDAD LATINA

CAMPUS CUERNAVACA

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

CLAVE 8344-02

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL
HUMANO MEDIANTE EL
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO
EN HABILIDADES Y COMPETENCIAS.”

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

EFI LIZBETH HERNÁNDEZ ARROYO

ASESOR: EDUARDO TRULÍN QUEZADA

CUERNAVACA, MORELOS 31 OCTUBRE 2021



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Primeramente, doy gracias a Dios por bendecirme para llegar hasta donde eh llegado, porque hiciste realidad mi sueño anhelado.

A mi madre por apoyarme en cada decisión y proyecto de mi vida, por darme siempre la fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos; gracias a ella eh llegado hasta aquí y convertirme en lo que soy, no hay palabras en este mundo para agradecerte, mamá.

Dedico esta tesis a mi hermano como motivo de inspiración para que concluya sus estudios y no se den por vencidos, ya que, si se pude llegar hasta aquí y mucho más, agradezco también su amor incondicional y apoyo, por ser el pilar de la familia.

A toda mi familia, por sus palabras de aliento, sus buenos deseos, por su ejemplo a seguir y por ser un motor importante para culminar mis estudios.

A mi universidad por convertirme en una profesionista en lo que tanto me apasiona, gracias a cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación, particularmente a mi asesor Eduardo Trulín Quezada por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado que pueda terminar esta tesis con éxito.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles por su amistad, consejos, apoyo, ánimo, y compañía. Gracias por formar parte de ella; por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Gracias.

Índice

Contenido

Agradecimientos.....	2
Índice.....	3
Introducción.....	1
Planteamiento del Problema de Investigación.....	3
Problema de Investigación.....	3
Preguntas de Investigación.....	3
Pregunta General.....	3
Preguntas Específicas.....	3
Objetivos de la Investigación.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Hipótesis.....	4
Hipótesis General.....	4
Hipótesis Específica.....	4
Alcances y delimitaciones de la Investigación.....	5
Alcances.....	5
Delimitaciones.....	5
Justificación.....	5
Capítulo 1 Administración.....	9
1.1 Concepto.....	9
1.1.1 Concepto de Administración como Proceso.....	9
1.1.2 Concepto de Administración Como Práctica.....	10
1.1.3 Concepto de Administración como Actividad de Coordinación.....	10
1.2 Proceso Administrativo.....	10
1.2.1 Definición.....	10
1.3 Estructura de la Organización.....	12
1.3.1 Departamentalización.....	12
1.3.2 Departamento de Recursos Humanos.....	15

1.3.2.1	Concepto	15
1.3.2.2	Funciones	16
1.3.2.3	Objetivos.....	16
1.3.2.4	Importancia	17
Capítulo 2 Las Pequeñas y Medianas Empresas.....		20
2.1	Concepto de Pymes.....	20
2.2	Antecedentes de las Pymes.....	22
2.3	Antecedentes de las Pymes en México	24
2.4	Importancia de las Pymes.....	26
2.5	Importancia del Sector Turístico en México	28
Capítulo 3 Reclutamiento y Selección.....		31
3.1	Reclutamiento	31
3.1.1	Definición de Reclutamiento.....	31
3.1.2	Proceso de Reclutamiento	30
3.2	Selección	32
3.2.1	Definición de Selección.....	32
3.2.2	Proceso de Selección	32
La selección como proceso de comparación.		33
Capítulo 4 Las Competencias		36
4.1	Definición de Competencias.....	36
4.2	Competencias Básicas.....	37
4.2.1	Competencias en Europa.....	37
4.2.2	Competencias en México	3
4.3	Clasificación de las Competencias.....	43
4.4	Competencias Laborales	43
4.5	Clasificación de las Competencias Laborales	44
4.6	Competencias Nucleares	45
4.7	Los modelos de competencias laborales	47
4.7.1	Modelo Conductual.	48
4.7.2	Modelo Funcional.....	48
4.7.3	Modelo Constructivista.....	48

Capítulo 5 Gestión por Competencias.....	50
5.1 Definición de Gestión por Competencias	50
5.2 Reclutamiento y selección de personal por competencias.....	51
5.3 Fases de un proceso de selección por competencias.....	52
Capítulo 6 Resultados de las Entrevistas	61
6.1 Análisis de resultados	61
6.2 Gráficas de resultados de las entrevistas.....	62
6.3 Proceso de reclutamiento y selección actual que llevan a cabo las Pymes del Sector Preparación de alimentos y bebidas en Cuernavaca.....	71
Capítulo 7 Propuesta de Modelo de Reclutamiento y Selección basado en competencias para las Pymes.....	73
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	83
Anexos	84
1. Entrevista del Proceso de reclutamiento y Selección de Pymes.....	84
2. Oficio para solicitar información a las empresas.	85
3. Listado de Empresas Entrevistadas.....	86
4. Tabulación de Respuestas.....	87
5. Formato para Descripción de puestos	87
6. Formato para Evaluación de Competencias	88
Bibliografía	89

Índice de Tablas e Ilustraciones

Tabla 1 Funciones del Administrador según Fayol	11
Tabla 2 Estratificación de las Pymes	21
Tabla 3 Estratificación de acuerdo al personal ocupado y ventas anuales	22
Tabla 4 Etapas en la evolución histórica de la empresa	23
Tabla 5 Antecedentes de las Pymes en México	24
Tabla 6 Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección	29
Tabla 7 Competencias Clave según la Unión Europea	38
Tabla 8 Estándares inscritos a diciembre 2015 en el Registro Nacional de Estándares de Competencia en México	42
Tabla 9 Competencias Genéricas	45
Tabla 10 Pasos para un Reclutamiento y Selección por Competencias	53
Ilustración 1 Departamentalización Funcional	15
Ilustración 2 Modelo del Iceberg	36
Ilustración 3 Ecuación de Competencias Organizativas	47
Ilustración 4 Proceso de Reclutamiento y Selección actual que utilizan las Pymes del sector preparación de alimentos y bebidas del Centro Histórico de Cuernavaca	72
Ilustración 5 Diagrama de Flujo Modelo de Reclutamiento y Selección basado en competencias para Pymes	79

Introducción

El mundo actual avanza a pasos agigantados y adquiere más complejidad lo que provoca que se torne cada vez más exigente. Los adelantos tecnológicos han cambiado las formas de trabajo, así como la globalización ha afectado las economías de los países y en especial a Latinoamérica incluyendo a México.

Dentro del ámbito competitivo empresarial de hoy en día el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los Recursos Humanos puesto que “Uno de los activos más importantes de una empresa son sus recursos humanos” quienes hacen la diferencia entre una empresa y otra.

En México las Pequeñas y Medianas empresas han tomado mucha fuerza gracias a que conforman el ámbito nacional gran importancia en la economía, sin embargo, su crecimiento se ve frenado por no contar con los recursos humanos idóneos para el logro de sus objetivos, debido a que este tipo de empresas en muchas ocasiones carece del conocimiento del tema de reclutamiento y selección basado en competencias. Si bien es cierto que el concepto de competencias no es nuevo, la necesidad de gestionar personal por competencias crece día a día en importancia en el mundo empresarial.

El presente trabajo tiene por objetivo proponer un modelo de reclutamiento y selección basado en competencias para las Pymes en México por lo que es necesario que en primer lugar se defina el concepto de administración así como la función e importancia dentro de la empresa, la departamentalización y el papel que juega el departamento de Recursos Humanos, enseguida hablaremos de las Pequeñas y medianas empresas para conocer cuáles son los elementos por los que se puede denominar pequeña y mediana a una empresa, cuál ha sido su evolución histórica así como su importancia en la economía nacional y como generadora de empleos.

Posteriormente analizaremos el tema de Reclutamiento y Selección tradicional que nos servirá de preámbulo para comprender el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias.

Una vez hecho lo anterior entraremos al tema de las Competencias dado que es de suma importancia para esta investigación visto desde diferentes perspectivas por lo que en primer lugar se definirán a estas, posteriormente hablaremos de las competencias básicas, las competencias en Europa y en México, dado que se hará una propuesta de modelo basado en competencias se revisará el tema de las competencias laborales por lo tanto se hará una revisión de las mismas; además de cómo se promueven, evalúan y quien las certifica en nuestro país, para concluir con los modelos de competencias laborales.

Con toda la información que ya se analizó se abordará el tema de la Gestión de Recursos Humanos por competencias, su definición y el proceso que se debe llevar a cabo.

En el siguiente capítulo se analizará los resultados obtenidos en la investigación de campo que se realizó con una muestra de pequeñas y medianas empresas del Sector Restaurantero del Centro Histórico de Cuernavaca, se aplicaran entrevistas con el fin de indagar acerca de ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección que llevan a cabo en la actualidad? y ¿Qué es lo que conocen del tema de las competencias laborales?

La información anterior servirá para poder hacer la propuesta de modelo de reclutamiento y selección basado en competencias para pequeñas y medianas empresas, contrastando el modelo que llevan en la actualidad, hacerle las mejoras necesarias con la finalidad de que se convierta en modelo formal que contenga los elementos necesarios para que las organizaciones puedan allegarse de los Recursos humanos más competentes.

Y finalmente se exponen las conclusiones a las que se arribó y las recomendaciones que se sugieren.

Planteamiento del Problema de Investigación

Problema de Investigación

En la actualidad el éxito competitivo de las Pymes depende en gran parte de la buena gestión de recursos humanos sin embargo en la práctica este tipo de empresas no le da el valor que requiere a este proceso debido al desconocimiento del tema y a su percepción del impacto siendo una de las principales causas del fracaso de este tipo de organizaciones. Fundamentalmente la responsabilidad de la gestión eficaz de los recursos humanos recae en los directivos, quienes realizan el proceso de manera empírica e intuitiva. La falta de un proceso integrado por técnicas adecuadas que permita realizar una correcta selección de personal representa un serio problema tanto para la empresa como para la persona seleccionada.

Preguntas de Investigación

Pregunta General

¿Cómo deberá quedar integrado un modelo de Reclutamiento y Selección basado en competencias para Pymes?

Preguntas Específicas

1. ¿Por qué no le dan importancia al Reclutamiento?
2. ¿Por qué no le dan importancia a la Selección?
3. ¿Por qué no les dan importancia a las técnicas de reclutamiento y selección?
4. ¿Por qué, aunque conozcan los beneficios no lo implementan?
5. ¿Por qué suelen implementarlo y dejarlo a medias?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Diseñar un modelo de reclutamiento y selección que puedan implementar las Pymes en México basado en las competencias.

Objetivos Específicos

1. Realizar una investigación sobre las competencias laborales que se aplican en México.
2. Investigar los modelos actuales de reclutamiento y selección basados en competencias.
3. Diseñar un modelo para el proceso de reclutamiento y selección de las Pymes en México.

Hipótesis

Las pymes en México no aplican el proceso de reclutamiento y selección debido a que desconocen el tema.

Hipótesis General

1. Desconocimiento del tema de reclutamiento y selección
2. Desconocimiento del impacto de no aplicar el proceso de reclutamiento y selección
3. Desconocimiento de las técnicas de reclutamiento y selección
4. Por qué no tienen los recursos financieros
5. Por qué no tienen un departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa.

Hipótesis Específica

1. No perciben la importancia de la aplicación del proceso de reclutamiento y selección
2. No existe un departamento de reclutamiento y selección dentro de la empresa
3. No perciben los beneficios del proceso de reclutamiento y selección
4. Es más cómodo para las Pymes aplicar el proceso de manera empírica
5. Por qué solo esperan resultados a corto plazo
6. Por nepotismo

7. Por desviación de recursos y fondos
8. Por costumbre de acción
9. Por miedo al cambio
10. Por los costos que implica
11. Por no priorizar

Alcances y delimitaciones de la Investigación

Alcances

Para realizar nuestra investigación sobre el modelo de reclutamiento y selección basado en competencias nos abocaremos a Fuentes Bibliográficas, Tesis, Trabajos de Investigación, Páginas especializadas del tema como INEGI, OCDE, OIT, CONOCER, Revistas científicas y empresariales.

Delimitaciones

El trabajo realizado estuvo desarrollado en Pequeñas y Medianas empresas del Sector Preparación de alimentos y bebidas del Centro Histórico de Cuernavaca en donde se aplicaron entrevistas a los encargados de la misma, con lo cual ha sido posible suministrar toda la información requerida en la presente investigación.

Justificación

El estudio de las pequeñas y medianas empresas ha tomado mucha fuerza debido a que estas conforman, en el ámbito nacional, gran importancia en la economía mexicana, según el portal (Proméxico, 2014). Sin embargo, se enfrentan al problema de la escasez de recurso humano calificado que cuenta con los

conocimientos y habilidades que cada puesto requiere. Un proceso de Reclutamiento y Selección eficaz es un importante aspecto para el éxito de los negocios, ya que sin el talento adecuado difícilmente se puede liderar una organización hacia la misión esperada. Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2020) La automatización y la proporción cada vez mayor de formas atípicas de empleo crean nuevos desafíos para el empleo local. En toda la OCDE, existe una creciente polarización del mercado laboral con una disminución en la demanda de trabajadores de calificación media y un aumento en la demanda de trabajadores de alta y baja calificación. A nivel local, estas tendencias tienen un impacto desigual en las regiones.

Algunas regiones estarán en condiciones de aprovechar una mayor integración en los mercados laborales mundiales y hacer la transición a la producción digital, atrayendo así a empresas y trabajadores, mientras que otras regiones se quedarán rezagadas y lucharán por crear empleos de calidad.

Según datos de la Enterprise Surveys del Banco Mundial el 30.9% de las empresas que identifican la educación inadecuada de la fuerza laboral como una restricción seria o muy seria. Por otro lado, el cambio vertiginoso que imponen los mercados globales cada vez más competitivos y complejos a las organizaciones impacta en el desempeño esperado en términos de supervivencia y competitividad (Bank, 2012).

La adopción de las competencias como base para el reclutamiento de recursos humanos en una organización conlleva una serie de ventajas. Pereda y Berrocal señalan algunas de estas ventajas: permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; y facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas. (Pereda, 2004)

México ocupa uno de los primeros lugares a nivel mundial en calidad y variedad

gastronómica, pues de acuerdo a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados uno de cada diez comercios que hay en México, es un restaurante. Del total de unidades Restauranteras, 96% son micro, pequeños o medianos establecimientos es decir torterías, loncherías, juguerías, antojerías, cafeterías y pequeños o medianos restaurantes. (Empresario, 2013)

Según el Estudio de Competitividad Turística del destino Cuernavaca elaborado por secretaria de Turismo, Morelos es considerado turístico por su inclusión dentro la región centro del país y que persigue y orienta sus actividades hacia el principal mercado turístico del país: Ciudad de México. Por otra parte, la ubicación geográfica de Cuernavaca, le convierte en un municipio bien conectado, y muy accesible para mercados emisores de primer orden como ciudad de México y el Estado de México, lo cual ha convertido hasta la fecha en un lugar idóneo para la visita de día o de fin de semana. (SECTUR, 2013)

Cifras del Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 2021 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) muestran que a nivel nacional existen 502,123 restaurantes. Con respecto a Morelos existen 12, 577 restaurantes y tan solo en Cuernavaca son 2,538 (INEGI, 2021). El sector turismo para el estado de Morelos tiene una contribución considerable al PIB estatal, pues según cifras del INEGI este sector aporta el 64.7% lo cual lo coloca como un sector estratégico para el desarrollo del estado (INEGI, 2016)

Tomando en cuenta que la mayor parte de los turistas se concentran en visitar el Centro Histórico de Cuernavaca y sabiendo que el Sector de preparación de alimentos y bebidas tiene gran importancia para el sector turístico, esta investigación se llevara a cabo en Restaurantes del Centro Histórico de Cuernavaca.

Por todo lo anterior, una vez que hablamos de la importancia del Reclutamiento y Selección basado en competencia y analizamos la importancia del turismo para Morelos y la aportación del Sector preparación de alimentos y bebidas para desarrollar esta investigación es importante que en primer lugar estudiemos el concepto de Administración que es fundamental para toda la organización de la empresa, así como su proceso, la estructura organizacional y la departamentalización.

Capítulo 1 Administración

1.1 Concepto

Antes de comenzar con la definición haremos una indagación del origen etimológico de la palabra administración que viene del latín *administrare* (de *ad*, a y *ministrare*, servir), con la acepción de gobernar, regir y disponer de bienes (Alonso, 1982).

En el Diccionario de la Real Academia Española se define administración con varios sentidos, como el político, religioso, médico y organizativo. Respecto a este último, allí administración es “dirigir una institución; ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes; y, desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad” (Española, 2001).

Dada la multitud de textos existentes seleccionaremos los más recientes y otros que forman parte de los clásicos en los cursos introductorios a la administración y que siguen teniendo vigencia. A continuación, analizaremos la definición de administración desde tres perspectivas: la primera como un proceso, la segunda como una práctica y la tercera como una actividad de coordinación.

1.1.1 Concepto de Administración como Proceso.

(Chiavenato I., 2001) Afirma que la “... administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”.

(Donnelly Jr. J. H., 1998) Propone que “... la dirección o administración es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr los resultados que no serían posibles si un individuo actuará solo”.

(Griffin & Ebert, 2005) “Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físicos, humanos y de información para lograr metas”.

1.1.2 Concepto de Administración Como Práctica

(Dávila, 2001) Define administración como "... una práctica usualmente esquematizada como el manejo de los recursos de una organización para el logro de sus objetivos, para lo cual se ejercen los elementos administrativos de planear, coordinar, organizar, dirigir, controlar, etc. Esos recursos y estos elementos [...] se instrumentan sobre el ente social llamado organización... [y define organización como] ...el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales".

(Koontz & Weinrich, 2004) La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de persona, dirección y control" (p. 6).

1.1.3 Concepto de Administración como Actividad de Coordinación

(Alcérreca, 2000) No define de forma explícita administración como proceso, sino que plantea las funciones del gerente y señala que estas se pueden "... estudiar desde por lo menos cinco puntos de vista: el tradicional del proceso administrativo y las áreas funcionales, el método para la toma de decisiones y la solución de casos, el modelo de roles gerenciales, el marco funcional de la administración y el sistema de administración estratégica".

(Kast, 1988) Afirma que "... la administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos..." Sin embargo, estos mismos autores parecen no salir por completo del lugar común de la administración como proceso, dado que afirman "... las definiciones más

representativas proponen que la administración es un proceso de planeación, organización y control de actividades”.

En síntesis podemos definir de acuerdo con los teóricos citados a la administración como un proceso que coordina las actividades que realizan las personas para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales de forma eficiente mediante el uso de los recursos tangible e intangibles y desempeñando las funciones administrativas requeridas para integrar los conocimientos y habilidades individuales con la finalidad de crear capacidades colectivas que alineados de acuerdo a la estrategia de cada organización permitan dar continuidad y contribuyan al crecimiento y consolidación de la organización.

1.2 Proceso Administrativo

Una vez que hemos definidos a la administración resulta importante que analicemos el proceso administrativo desde la perspectiva de la teoría clásica para su estudio, aunque no en la práctica.

1.2.1 Definición

Es el nombre que se le da al conjunto de funciones administrativas incluyendo la planeación, la organización, la dirección y el control.

(Chiavenato I., 2007) Menciona que Henry Fayol creador de la Teoría clásica define el acto de administrar como *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar*. Estos elementos constituyen el proceso administrativo y se encuentran presentes en cualquier actividad que realice el administrador y se definen de la siguiente manera:

1. Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción
2. Organización: construir las estructuras tanto material como social de la organización
3. Dirección: guiar y orientar al personal
4. Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos de los integrantes de la organización.
5. Control: verificar que todo sucede de acuerdo con las reglas establecidas

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

Tabla 1 Funciones del Administrador según Fayol

Planificación	Decisión sobre los objetivos
	Definición de planes para alcanzarlos
	Programación de actividades
Organización	Recursos y actividades para alcanzar los objetivos
	Órganos y cargos
	Atribuciones de autoridades y responsabilidad
Dirección	Designación de cargos
	Comunicación, liderazgo y motivación personal
	Dirección para los objetivos
Controlar	Definición de estándares para medir el desempeño
	Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación.

Fuente: (Chiavenato I., 2007)

Según (Chiavenato I., 2007) la perspectiva de Fayol sobre las funciones básicas de la organización ya está superadas, por lo que en la actualidad las funciones básicas se denominan áreas de administración, las funciones administrativas reciben el nombre de administración general, las funciones técnicas se denominan área de producción, las funciones de comerciales se llaman marketing, surgió el área de recursos humanos o gestión de personal. Dado lo anterior las áreas citadas son administradas por equipos y no exclusivamente por departamentos como antes.

Si bien los elementos del proceso administrativo se mantienen vigentes a lo largo de los años, la forma y el alcance de ejercerlo ha mostrado cambios radicales atribuibles a una nueva visión gerencial.

1.3 Estructura de la Organización

En una empresa se llevan a cabo distintas actividades para conseguir un objetivo común por ello es importante que se repartan entre los distintos puestos de trabajo que la constituyen y también así como también debe existir una tarea de coordinación entre las distintas funciones y tareas para poder alcanzar los objetivos deseados que se ha fijado alcanzar en un plazo determinado, como consecuencia se tendrá que estructurar en niveles cada uno de los cuales tendrá asignadas diferentes tareas, funciones y responsabilidades. (Pereda Marín & Berrocal Berrocal, 1999)

A continuación, analizaremos el concepto de departamentalización desde la perspectiva de autores clásicos con la finalidad de resaltar su importancia dentro de las organizaciones.

1.3.1 Departamentalización

La departamentalización es una característica típica de las organizaciones y está relacionada con el tamaño y con la complejidad de sus operaciones, toda vez que la empresa va creciendo al dueño o director no puede supervisar todas las actividades directamente por lo que necesita varios ejecutivos responsables que se encarguen de las diferentes etapas que se llevan a cabo dentro de la organización.

La Departamentalización es agrupar actividades y personas en departamentos (producción, ventas, finanzas, recursos humanos) permite que la organización se extienda a un grado indefinido; sin embargo, los departamentos difieren respecto

de los modelos básicos utilizados para las actividades en grupo. (Koontz & Weinrich, 2004).

Para (Chiavenato I., 2007) La departamentalización es un medio para tener homogeneidad de tareas en cada órgano.

Para (Gulick, 1937), la homogeneidad de tareas se da cuando se reúnen en la misma unidad, todos aquellos que están ejecutando “el mismo trabajo, con el mismo proceso, para la misma clientela en el mismo lugar”.

A continuación, presentaremos los principales tipos de departamentalización:

1. Por funciones
2. Por productos o servicios
3. Por ubicación geográfica
4. Por clientes
5. Por etapas del proceso
6. Por proyectos

Para esta investigación ahondaremos más en la departamentalización por funciones dado que es el criterio más utilizado para organizar actividades empresariales en las organizaciones puesto que permite agrupar a varios especialistas bajo una única jefatura, y garantiza la utilización de las habilidades técnicas de las personas.

Según (Koontz & Weinrich, 2004) La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente en por lo menos algún nivel en la estructura organizacional de cualquier empresa. La coordinación de actividades entre departamentos puede lograrse mediante reglas y procedimientos con aspectos de planeación, con la jerarquía organizacional, con las relaciones interpersonales o con los departamentos de enlace.

Para (Chiavenato I., 2007) La Departamentalización por funciones o departamentalización funcional consiste en la agrupación de actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa. La división del trabajo hace que las organizaciones se dividan de acuerdo con el criterio de similitud de funciones en actividades agrupadas e identificadas por la misma clasificación funcional.

Dado lo anterior podemos deducir que la departamentalización busca agrupar las actividades y tareas que se llevan a cabo dentro de una empresa con la finalidad de coordinar estas actividades para el logro de los objetivos trazados en la organización y como consecuencia de lo anterior la empresa precisa estructurarse en niveles, los cuales se pueden estructurar y coordinar tanto vertical como horizontal.

(Chiavenato I., 2007) Nos presenta la definición de la especialización tanto vertical como horizontal que a continuación enunciaremos:

Especialización vertical. Se hace a costa de un aumento de niveles jerárquicos en la estructura lo que significa un desdoblamiento de la autoridad y por eso se denomina proceso escalar, pues se refiere al crecimiento de la cadena de comando, dicho de otra forma, se refiere al crecimiento vertical del organigrama.

Especialización horizontal ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la mejor calidad de trabajo en sí mismo, esta especialización se hace a costa de una mayor cantidad de órganos especializados en el mismo nivel jerárquico.

A continuación, presentaremos un organigrama que muestra la departamentalización funcional.

Ilustración 1 Departamentalización Funcional



Fuente: (Chiavenato I., 2007)

1.3.2 Departamento de Recursos Humanos

El recurso humano en la actualidad toma un papel preponderante como factor crítico de éxito para alcanzar la ventaja competitiva, ubicándolo dentro de la concepción de capital humano. De ahí la importancia que juega dentro de la departamentalización en las organizaciones. Es por eso que a continuación analizaremos al departamento de recursos humanos desde el concepto, funciones y objetivos.

1.3.2.1 Concepto

El concepto de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como los trámites de selección de trabajadores, la realización de contratos, nóminas y prestaciones de ley. A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que se ocupe de los aspectos relacionados con la psicología,

sociología y las técnicas de organización de los recursos humanos. (Ena Ventura, Delgado, & Ena, 2008)

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede deducir que el Departamento de recursos humanos es el que se encarga de lo relativo a gestión y a la administración de personal.

1.3.2.2 Funciones

Las funciones del departamento de Recursos Humanos varían en funciones de la empresa, por lo general según el tamaño aumentan las funciones que asume por lo que podemos encontrar las siguientes (Chiavenato I., 2001):

1. Planificación de plantillas y descripción de puestos de trabajo
2. Reclutamiento y Selección de personal
3. Capacitación y adiestramiento de nuevos trabajadores
4. Valoración del puesto de trabajo y retribución
5. Evaluación del desempeño
6. Formación y desarrollo
7. Relaciones laborales
8. Prevención de riesgos

1.3.2.3 Objetivos

Dentro de los objetivos del departamento de Recursos Humanos según (Arias, 1997) es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, lo que traerá beneficios para la organización, los trabajadores y la colectividad.

Para (Chiavenato I., 2001) la administración de los recursos humanos deriva de los objetivos de la administración y menciona que los principales son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

1.3.2.4 Importancia

Para los pequeños negocios y también para las grandes organizaciones, el departamento de Recursos Humanos puede ser útil para algo como el simple pago de nómina hasta para el proceso de reclutamiento y selección. Los recursos humanos juegan un papel esencial en el desarrollo de la estrategia de la empresa, así como en el manejo de las actividades centradas en el personal de una organización. Dado lo anterior mostraremos diez razones por lo que es importante el departamento de recursos humanos (Mayhew, 2016):

1. Valorar el capital humano: Un grupo de expertos puede aumentar la comprensión de cuán importante es el capital humano en la línea de flotación de la compañía.
2. Control de presupuesto: Los recursos humanos aseguran el establecimiento realista y competitivo de los salarios basándose en estudios del mercado de trabajo, tendencias de empleo y análisis de salarios basándose en las funciones de trabajo, lo que contribuye al desarrollo de métodos para limitar los costos del manejo de la fuerza de trabajo.

3. Resolución de conflictos: Un jefe de recursos humanos o una persona especialmente entrenada para lidiar con las relaciones de los empleados puede identificar y resolver el problema entre dos empleados o entre un jefe y su empleado y restaurar las relaciones de trabajo positivas.
4. Entrenamiento y desarrollo: Los recursos humanos dirigen las necesidades de asesoramiento para la mano de obra actual de la organización para determinar el tipo de entrenamientos y el desarrollo de los empleados necesario para mejorar habilidades y cualificaciones.
5. Satisfacción de los empleados: Para el departamento de recursos humanos es de suma importancia que los colaboradores estén motivados para alcanzar sus objetivos personales y de la empresa; así le ayudara a retener y controlar la rotación del capital humano.
6. Ahorro de costos: El costo de alquilar trabajadores nuevos o reemplazarlos, incluyendo entrenamiento y el tiempo de adecuación, puede ser exorbitante para los empleadores, especialmente en pequeños negocios. Con un buen proceso de reclutamiento y selección, el departamento de recursos humanos puede minimizar gastos en anuncios ofreciendo puestos de trabajo, en entrenar nuevos empleados y en reclutar nuevos trabajadores en planes de beneficios.
7. Mejora del rendimiento: Los recursos humanos desarrollan sistemas de manejo de la actuación.
8. Mantenimiento del negocio: A través de sucesivas planificaciones desarrolladas por los recursos humanos, la compañía identifica empleados con las capacidades requeridas para pasar eventualmente a roles de liderazgo con la compañía.
9. Imagen corporativa: Los negocios quieren ser conocidos como "empleador de elección". Los empleadores de elección son compañías que reciben el reconocimiento por la forma en la que tratan a los empleados; son las compañías para las que la gente quiere trabajar.
10. Principios inalterables: Los recursos humanos aseguran que los trabajadores cumplen los principios de negocios y la filosofía de la compañía.

El departamento de Recursos Humanos es estratégicamente para cualquier empresa no importando su tamaño, giro o fines perseguir como labor esencial la administración y desarrollo del personal vinculado, logrando así: (Guía de Gestión Humana para Pymes, s.f.).

- La integración de éste a su puesto de trabajo y a la organización
- Su progreso personal y laboral, por ende, la eficiencia de la organización
- Desarrollo permanente de las personas, a través de una filosofía, el diseño de políticas, procesos y métodos que consulten necesidades y aspiraciones del personal.
- Contribuir significativamente a estructurar una organización eficiente.

En resumen, podemos decir que la administración es la práctica que utiliza el proceso administrativo de planear, coordinar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente las actividades, los recursos humanos y materiales de las organizaciones con el fin de lograr los objetivos de estas y contribuir al desarrollo de sus colaboradores.

Se apoya de la Departamentalización para organizar las actividades buscando agrupar tareas similares bajo una misma jefatura, con el objetivo de coordinar dichas actividades garantizando la utilización de las habilidades técnicas que poseen las personas de cada departamento, logrando así las metas esperadas. Dentro de la departamentalización tenemos el Departamento de Recursos Humanos pieza clave para la organización, debido a que entre sus múltiples funciones la más importante es dotar a la empresa de las personas idóneas para los puestos que la misma requiere de tal forma que se logre el éxito y consolidación de la organización.

A continuación, analizaremos el concepto de las Pymes desde la perspectiva de diferentes autores, los antecedentes históricos en México puesto que resulta importante saber cómo han evolucionado, así como el valor que tienen en la actualidad dentro de la economía nacional.

Capítulo 2 Las Pequeñas y Medianas Empresas

2.1 Concepto de Pymes

En primer lugar, definiremos la palabra empresa según la Real Academia de la Lengua Española (Española, Diccionario de la Real Academia Española, 2001) la palabra *empresa* proviene del italiano *impresa*, el que inicia o se dispone a hacer algo, el que emprende un hecho caballeroso.

Con la palabra empresa se comprende también, según el mismo diccionario, un intento o designio de hacer algo, y desde el punto de vista más comercial se define como unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos, incluyendo proyectos personales.

Desde la perspectiva administrativa y del autor Ricardo Romero “empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado” (Romero, 2001)

Desde una perspectiva más social Chiavenato define a la empresa como, “organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos.” (Chiavenato I., 2001)

Según (Zoilo, Romero, & Herrera, 2005), del libro “Hacer empresa: un reto” considerará empresa como: “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.”

Retomando las definiciones anteriores y haciendo un concepto más integral se puede definir a una empresa como: una persona o grupo de personas que utiliza recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros coordinados para satisfacer una determinada necesidad de la sociedad.

Es importante mencionar que el propósito de la creación de la mayoría de las empresas es con fines lucrativos, sin embargo, existen casos en los que son creadas para una función social, pero todas por antonomasia tienen una relación social.

Una vez analizado el concepto de empresa definiremos el concepto de Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme):

Para la Real Academia de la Lengua Española, la Pyme “Es la empresa mercantil, industrial, compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.” (Española, 2001)

En México el 30 de junio del año 2009 el Diario Oficial de la Federación publicó la clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas como a continuación:

Tabla 2 Estratificación de las Pymes

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de 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	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

***Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.**

Tercero. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Fuente: (DOF, 2009)

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) las pymes son: “Las pequeñas y medianas empresas (PyME) no subsidiarias, empresas independientes que ocupan menos de un determinado número de empleados”. El cual se ejemplifica en la siguiente estratificación: (OCDE, 2005)

En México el 30 de junio del año 2009 el Diario Oficial de la Federación publicó la clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas como a continuación:

Tabla 3 Estratificación de acuerdo al personal ocupado y ventas anuales

Tamaño de Empresa	Personal Ocupado	Ventas Anuales (Euros)	Balance Anual (Euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Fuente: (OCDE, 2005)

Para esta investigación se considerará a las Pymes como aquellas empresas dedicadas a actividades industriales y/o servicios que cuentan con un número de personal que cada país se encarga de delimitar y se encarga de satisfacer las necesidades de un sector de la población.

2.2 Antecedentes de las Pymes

A continuación, se hará un breve recorrido histórico para conocer la evolución de las Pymes en México. Rodríguez Valencia en su libro “Administración de Pequeñas y Medianas Empresas” 2010 dice que: Los diversos tipos de empresas presentados a lo largo de los siglos son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas de progreso más adecuadas y define las siguientes etapas en la evolución histórica de la empresa: (Valencia, 2010)

Tabla 4 Etapas en la evolución histórica de la empresa

ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA	
ETAPA	CARACTERÍSTICAS
I. Capital restringido a Objetos y Mercancías	<p>La riqueza de las personas se basaba en la posesión de bienes. Método para las transacciones era el trueque de objetos. El desarrollo de los negocios fue reducido y limitado a las necesidades más urgentes. Surgen mercados donde concurrían mercaderes procedentes de diversos puntos y países. El arroz, las pieles, el tabaco, el trigo, el aceite fueron usados como los principales bienes de intercambio. Los metales se comenzaron a usar como medio de intercambio.</p>
II. Aparición del Dinero	<p>En esta etapa se emplearon los metales para el desarrollo de las transacciones, valuaban las mercancías en dinero. Llevaban sus cuentas, pagaban impuestos y calculaban sus ganancias o pérdidas en unidades monetarias. Un lote de mercancía se llegó a considerar una inversión de dinero de la cual se esperaba obtener una ganancia.</p>
III. Aparición de los valores fiduciarios	<p>En esta etapa surgen las instituciones financieras destinadas al manejo del dinero (bancos, casas de bolsa) Surge en concepto de valores, es decir, títulos representativos de dinero, dando origen a la época del crédito. El papel comercial es empleado en gran número de unidades por lo general de igual denominación y clase, libremente intercambiables y transferibles, a las que se vincula el derecho a una parte determinada del capital que representan y a una participación en las ganancias de una empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en (Valencia, 2010)

2.3 Antecedentes de las Pymes en México

Tabla 5 Antecedentes de las Pymes en México

ANTECEDENTES DE LAS PYMES EN MÉXICO	
<p style="text-align: center;">ÉPOCA DE LA COLONIA</p> <p>Los colonizadores españoles organizaron con base en sus posesiones en América del Norte y Central, el Virreinato de la Nueva España.</p> <p>La industria de la transformación estaba poco desarrollada debido a que los poderes coloniales frenaban el incremento de la industria en países latinoamericanos.</p> <p>El comercio con los estados extranjeros estaba prohibido.</p> <p>Se gravaba a las colonias con altos impuestos y en 1543 se impuso los derechos de aduana.</p> <p>Estas políticas limitaron las posibilidades de crear una pequeña empresa.</p>	<p style="text-align: center;">MÉXICO DESPÚES DE LA INDEPENDENCIA</p> <p>La economía mexicana se desarrollaba con mucha lentitud, los campesinos, obreros e indígenas padecían ante las tiendas de raya.</p> <p>En 1832 se ratificaron acuerdos de desarrollo comercial con Estados Unidos. La navegación fue el indicador más importante del crecimiento del comercio exterior.</p> <p>Los convenios y acuerdos con Estados Unidos y las potencias Europeas estimulaban la penetración del capital extranjero en el país lo que trajo la competencia de mercancías más baratas y de mayor calidad lo que frenaba el desarrollo de México.</p> <p>La rama principal de la industria en México en el segundo tercio del siglo XIX era la rama minera, y en la industria de la transformación la fabricación de algodón, En 1846 existían 59 fábricas de hilados y tejidos, y un sinnúmero de pequeños talleres de tipo artesanal.</p> <p>Aún con todos los avances en la industria mexicana, está todavía se encontraba técnicamente rezagada comparada con países desarrollados de Europa.</p>

DESARROLLO DE MÉXICO DURANTE EL PORFIRIATO	LA INDUSTRIALIZACION EN MÉXICO
<p>A finales del siglo XIX y principios del XX México era un país agrario se desarrollaban ramas de la agricultura cuya producción se destinaba a la exportación como: henequén, caña, plátano, tabaco, caucho.</p> <p>Las plantaciones que se producían eran pertenecientes a capital extranjero, utilizando maquinaria agrícola y casi no existían la agrotecnia y la irrigación.</p> <p>El desarrollo industrial se distinguía por la producción minera y poco a poco se incorporó la industria metalúrgica apareciendo plantas de fundición de plata, cobre y plomo.</p> <p>La industria de la transformación estaba representada por compañías textiles, para 1910 existían en el país 150 fábricas</p> <p>El desarrollo económico de esta época se caracterizó por el atraso y la penetración de capital extranjero en todas las ramas de la economía.</p>	<p>Durante la década de los treinta, la economía mexicana se ve fortalecida por el proceso de industrialización mediante la sustitución de importaciones. Durante la década de los cuarenta se brindó protección a los productores nacionales por medio de barreras arancelarias.</p> <p>En el periodo comprendido de 1957 a 1970 es mejor conocido como el Desarrollo estabilizador, la estabilidad de los precios estimuló el crecimiento y eliminó la incertidumbre provocada por el aumento de los costos. Para la industria se adoptó el modelo de crecimiento hacia adentro por medio de la sustitución de importaciones.</p> <p>Durante el mandato del Presidente Echeverría la política económica se guio por la noción de la economía mixta que era la asociación entre el Estado y el Sector Privado Nacional lo que otorgaba protección a intereses extranjeros y privados.</p> <p>A principios de la década de los ochenta se produjo la crisis de la deuda externa, lo cual puso fin a un largo proceso de crecimiento de la economía mexicana. En la frontera norte del país se consolido la actividad de las maquiladoras como eje principal de la industrialización en esa zona.</p> <p>El desarrollo económico acaecido durante más de cinco décadas se puede observar que en los planes de desarrollo económicos de los gobiernos no hay apoyos para las micro, pequeñas y medianas empresas, generando un aumento en los obstáculos para ellas.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en (Valencia, 2010)

2.4 Importancia de las Pymes

Las Pymes cumplen un importante papel en la economía mexicana debido a su aportación en la producción de bienes y servicios y en su capacidad para cambiar rápidamente su estructura productiva, gracias a su gran potencial de generación de empleos representa un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza, así como contribuir al desarrollo regional y local. (Excelsior, 2010).

Muestra de lo anterior en el portal especializado en Pymes (Proméxico, 2014) nos dice que las Micro y Pequeñas Empresas cumplen un rol fundamental, pues con su aporte ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo.

Por su tamaño, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y para emprender proyectos innovadores. Esto aunado a las particularidades de su gerencia, suelen propinarle un espacio especial en las políticas públicas y en la academia.

En este sentido, gracias a que estas emplean a una gran cantidad de personas con menores costes salariales por trabajador, aportan cierta estabilidad al mercado laboral (muchos empleados ubicados en muchas empresas, en lugar de concentrados en unas pocas empresas grandes).

Las Pymes, constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Prueba de ello de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México de acuerdo con el censo económico de 201 existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales de las cuales el 99.8% son Pymes que se encargan de generar el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% de los empleos. Sin embargo, los trabajadores subordinados y remunerados concentraron 68.6% del

total de la población ocupada y los trabajadores por cuenta propia representaron 22.6% para el primer trimestre de 2021. En términos absolutos entre el primer trimestre de 2020 y el mismo periodo de 2021 el primer grupo de trabajadores registró una disminución de 1.5 millones y el segundo grupo, de 347 mil personas debido al impacto inusual derivado de la emergencia sanitaria del COVID-19.

La ENOEN en el primer trimestre de 2021 reportó una disminución de 1.6 millones de personas en la PEA, lo que se refleja en una Tasa de Participación Económica de 57.1% respecto a la población de 15 años y más, cifra 2.8 puntos porcentuales inferior a la del mismo trimestre de 2020. Cabe destacar que las Tasas de Participación Económica de hombres y mujeres resultaron en 74.2% y 41.7%, cifras inferiores en 2.2 y 3.4 puntos porcentuales respectivamente, respecto a las correspondientes del primer trimestre de 2020.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en datos presentados en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2021, en México del total de empresas existentes de este tipo el 51.3% son microempresas y concentran 29.25% del personal ocupado y le siguen las empresas pequeñas que representan 1.84% y 13.11% y las medianas con el 2.14 % y el 19.83% respectivamente.

Por sector de actividad económica, el comercio registró el mayor porcentaje del número de empresas con un 66.54% y del personal ocupado total con un 45.72%, por debajo de dicho sector se encuentran los servicios que registraron un 15.90% del total de empresas y un 16.31% del personal ocupado total, y las manufacturas con una participación del 13.53% en el número de empresas y del 20.8% en el personal ocupado total. (ENAPROCE, 2021)

Como podemos observar las Pymes juegan un papel muy importante dentro de la economía nacional dada sus características de flexibilidad y adaptación a los cambios es una fuente generadora de la mayoría de los empleos en México. sector de actividad económica y tamaño y, los indicadores sobre el impacto que dichos eventos tienen en el personal ocupado; así como, principales indicadores sobre estrategias de los negocios en la pandemia por COVID19.

2.5 Importancia del Sector Turístico en México

Dado que esta investigación se centra en Pymes del Sector Preparación de Alimentos y Bebidas actividad que es considerada dentro del sector Turismo. Según el portal el empresario uno de cada diez comercios que hay en México es un restaurante, de los cuáles 96% son micro, pequeños o medianos establecimientos. (Empresario, 2013), este sector aporta el 1.0 % al PIB nacional (CANIRAC, 2015). Dada la importancia del sector para la economía del país, a continuación, se analizará las perspectivas de sector turístico en México.

El turismo es uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos en el mundo actual, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo, aportación de divisas, como por la contribución al desarrollo regional. Contribuye directamente con el 10% del PIB mundial y genera uno de cada once empleos. Además, la

Organización Mundial del Turismo estima que para el año 2030 se alcanzará la cifra de mil 800 millones de turistas internacionales en el mundo. La importancia del turismo para la economía mexicana es indudable, sus beneficios no solo se reflejan en ser una industria que genera empleos y en ser un detonador del desarrollo local y regional, sino que además es factor de difusión de atractivos culturales y naturales. (SECTUR, 2015)

Las perspectivas para el turismo en las próximas dos décadas son muy favorables. INEGI reportó que la llegada de visitantes internacionales durante enero-abril de 2021 fue de 15 millones 595 mil, esto es 9 millones 795 mil visitantes menos con respecto al mismo periodo de 2020, lo que representó una disminución del (-) 38.6%, La llegada de turistas internacionales durante enero-abril de 2021 fue de 8 millones 121 mil, nivel inferior en 2 millones 988 mil turistas al observado en el mismo periodo de 2020 y equivalente a una disminución del (-) 26.9%. (PWC, 2015).

El periódico Excélsior en su artículo 9 cifras para conocer la situación del sector turístico en México derivado del 41 edición del tianguis turístico da a conocer las siguientes cifras según datos del Banco de México y la Secretaría de Turismo: Durante el primer bimestre de 2016 se recibieron 5.6 millones de turistas internacionales, el número más alto para los dos primeros meses de cualquier año y un crecimiento anual de 10.8 por ciento. En el cuarto trimestre de 2015 hubo 3.8 millones de personas empleadas en el sector turismo en México. El Empleo Turístico representó el 8.3 por ciento del total de personas empleadas a nivel nacional. Las divisas generadas por viajeros internacionales alcanzaron un nuevo registro histórico de 3 mil 297 millones de dólares en los primeros dos meses de 2016, un crecimiento anual de 6.8 por ciento. (EXCELSIOR, 2016)

En el siguiente capítulo continuaremos con el análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección con el objetivo de identificar plenamente las etapas que lo componen.

Capítulo 3 Reclutamiento y Selección

3.1 Reclutamiento

3.1.1 Definición de Reclutamiento

Según (Alles M. A., 2004) reclutamiento es “El proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.”

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato I., 2001)

El objetivo primordial del reclutamiento es dotar a las organizaciones de suficientes candidatos para poder abastecer al proceso de selección.

(Chiavenato I., 2001) Plantea tres etapas para el proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna sobre necesidades
2. Investigación externa del mercado
3. Definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán

Tabla 6 Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección

ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Investigación Interna	Verificar las necesidades de la organización de recursos humanos en el corto, mediano y largo plazo, y busca conocer planes a futuro. Este censo debe ser continuo en todas las áreas y niveles con la finalidad de conocer, el perfil de los nuevos miembros de la organización
Investigación Externa	Se divide en dos etapas: 1. La segmentación del mercado de recursos humanos que es la descomposición en clases de candidatos con características definidas para analizarlos de manera específica. 2. La localización de las fuentes de reclutamiento es decir localizar en el mercado las fuentes proveedoras de recursos humanos.
Definición de las Técnicas de Reclutamiento	Una vez finalizada la investigación interna y externa se debe escoger la técnica de reclutamiento más apropiada para cada organización.

Fuente: Elaboración propia basado en (Chiavenato I., 2001)

3.1.2 Proceso de Reclutamiento

El Proceso de Reclutamiento según (Chiavenato I., 2001) comienza cuando el departamento de recursos humanos recibe la solicitud de personal que contiene las características detalladas de la vacante que se requiere cubrir, una vez que el departamento recibe dicha solicitud verifica si en sus archivos está disponible algún candidato adecuado, en caso contrario deberá reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento indicadas.

Para Chiavenato, (2001) El mercado de recursos humanos es la fuente que la empresa debe identificar y localizar con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, también nos dice que los medios de reclutamiento pueden ser: el interno y externo.

Reclutamiento Interno. Esta se da cuando se presenta una vacante y la empresa trata de cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos.

Reclutamiento Externo. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Las principales técnicas de reclutamiento son:

1. Consulta de archivos de los candidatos
2. Carteles anunciados en la entrada de la empresa
3. Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales
4. Contacto con universidades y escuelas
5. Conferencias y charlas en universidades escuelas
6. Contacto con otras empresas del mismo giro
7. Viajes de reclutamiento a otras ciudades
8. Anuncios en diarios y revistas
9. Agencias de reclutamiento
10. Páginas de internet como OCC, Compu trabajo, zona jobs, empleos.gob.mx, etc.

Esta fuente ofrece las siguientes ventajas a la organización: llevar experiencia nueva a la organización, importando ideas nuevas, renovando y enriqueciendo los

recursos humanos de la organización, y, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. En contraste presenta desventajas identificadas generalmente en el tiempo de elección y puesta en marcha y, en el costo, exigiendo inversiones y gastos inmediatos, además, en principio es menos seguro que el reclutamiento interno, debido a que estos son desconocidos (Chiavenato I., 2001).

3.2 Selección

3.2.1 Definición de Selección

La Selección de personal es un proceso mediante el cual las organizaciones deciden cuál de los candidatos para un determinado puesto es el más apto para desempeñarlo, viene después del reclutamiento. Según Chiavenato la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consecuencia restrictiva. (Chiavenato I., 2001)

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. (Arias, 1997) En un sentido más amplio, elegir entre los candidatos reclutados más adecuados para que ocupen los puestos de la empresa tratando de mantener la eficiencia y el rendimiento del personal.

3.2.2 Proceso de Selección

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos plantea que la selección debe ser vista desde dos perspectivas la comparación y la decisión para lo cual nos explica lo siguiente:

La selección como proceso de comparación.

Proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean X la primera variable y la segunda se deduce:

- Cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo.
- Cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo.
- Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo.

La selección como proceso de decisión. Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante. El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento según (Chiavenato fl., 2001):

1. **Modelo de colocación:** cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.

2. **Modelo de selección:** cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado. Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.

3. **Modelo de clasificación:** es el enfoque más amplio y situacional, hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado.

Una vez que se ha obtenido la información acerca del cargo y del aspirante el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación. Según Chiavenato la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o en un comportamiento determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información, y nos presenta las siguientes técnicas de selección: (Chiavenato I. , 2001)

1. Entrevistas de Selección
2. Pruebas de conocimiento o de capacidad
3. Pruebas Psicométricas
4. Pruebas de Personalidad
5. Técnicas de simulación

En resumen, podemos decir que el Reclutamiento es de gran importancia para las empresas ya que con base en técnicas y siguiendo una serie de pasos estructurados tiene por objetivo atraer a los mejores candidatos a la empresa, o en el mejor de los casos buscar dentro de la misma organización aquellos trabajadores que cumplan con el perfil y de esa forma promoverlos.

Una vez que se concluyó la etapa de reclutamiento, se debe continuar con la selección, donde se llevará a cabo la elección del candidato proceso en el cual se debe realizar una comparación de los aspirantes al puesto y tomar la decisión de contratación, basado en el análisis de puesto y las especificaciones del mismo, a fin de escoger al candidato adecuado es decir aquel trabajador que pueda desempeñar mejor el puesto, en el que desarrolle sus capacidades, habilidades y aptitudes, con la finalidad del crecimiento tanto de trabajador como de la organización misma.

Por todo lo anterior y una vez analizado el Proceso de Reclutamiento y Selección, a continuación analizaremos el tema de las competencias; comenzando por las competencias básicas desde la perspectiva Europea, las competencias en México y el Sistema Nacional de Competencias organismo paraestatal que las promueve, haremos un breve repaso acerca de la clasificación de las competencias, abordaremos también las competencias laborales ,su clasificación y los modelos que existen, y finalmente hablaremos del tema de las competencias nucleares.

Capítulo 4 Las Competencias

4.1 Definición de Competencias

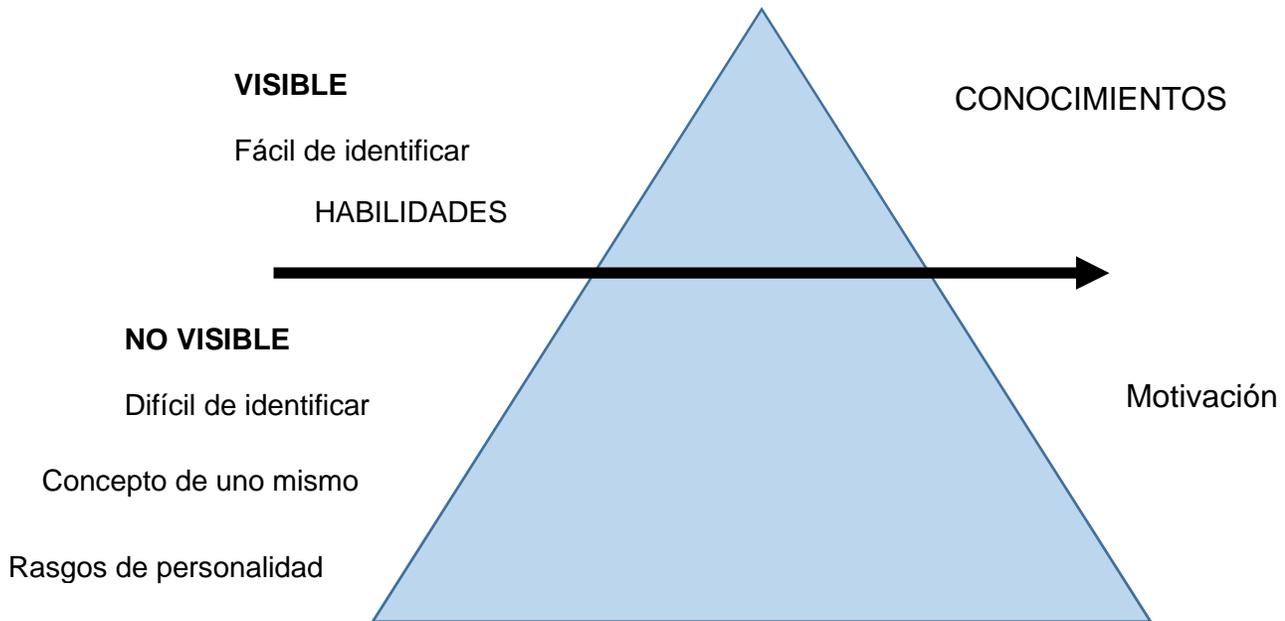
Debido al gran auge del enfoque de competencias una gran cantidad de estudiosos del tema han realizado diferentes análisis y propuestas. A continuación, daremos diferentes definiciones para tener mayor claridad en el concepto.

La palabra competencia, del verbo competir, viene del griego agon, agonistes, que quiere decir ir al encuentro de otra cosa, encontrarse, para responder, rivalizar, enfrentarse para ganar, salir victorioso de las competencias olímpicas que se jugaban en Grecia antigua. (Argudín, 2005)

Una competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo. (Dalziel M., 1996).

Spencer la define competencia como una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un desempeño superior. Tales características subyacentes pueden ser desglosadas en motivos, rasgos de personalidad o actitudes y valores (las variables más profundas) o en conocimientos, aptitudes y habilidades, más visibles y que conforman el iceberg conductual. (Spencer & Spencer, 1994). A continuación, se presenta el esquema propuesto por Spencer y Spencer en donde las competencias de fácil detección aparecen en la superficie, mientras que las de difícil detección y desarrollo, aparecen en la parte baja.

Ilustración 2 Modelo del Iceberg



Fuente: (Spencer & Spencer, 1994)

Una competencia es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales para realizar una actividad. Cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos, motivación, valores actitudes, emociones y otros elementos sociales y comportamentales que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz. (OCDE, 1997).

4.2 Competencias Básicas

4.2.1 Competencias en Europa

El Parlamento Europeo y del Consejo emiten un marco de referencia sobre las competencias para el aprendizaje permanente con la finalidad de identificar y definir por primera vez a nivel europeo las competencias clave que los ciudadanos necesitan para su realización personal, inclusión social, ciudadanía activa y empleabilidad en una sociedad basada en conocimiento. Estas fueron publicadas

en el Diario Oficial de la Unión Europea del 18 de diciembre de 2006. (Europea D. O., 2006)

En este marco se define a las competencias clave como una combinación de conocimientos, capacidades y actitudes adecuadas al contexto. Las competencias clave son aquellas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo. (Europea C., 2007)

El marco de referencia establece ocho competencias clave:

1. Comunicación en la Lengua materna
2. Comunicación en lenguas extranjeras
3. Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnologías
4. Competencia digital
5. Competencia Aprender a aprender
6. Competencias sociales y Cívicas
7. Competencias de la iniciativa y espíritu de empresa
8. Competencia conciencia y expresión culturales

En la siguiente tabla ampliaremos el concepto de cada una de las competencias clave:

Tabla 7 Competencias Clave según la Unión Europea

<p>Comunicación en lengua Materna Habilidad para expresar e interpretar conceptos, sentimientos, hechos y opiniones de forma oral y escrita, para interactuar de forma adecuada en todos los contextos sociales y culturales.</p>	<p>Comunicación en lengua Extranjera Habilidad para expresar e interpretar conceptos, sentimientos, hechos y opiniones de forma oral y escrita, para interactuar de forma adecuada en todos los contextos sociales y culturales con la variante de la lengua de que se trate y del nivel social y cultural del entorno.</p>	<p>Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología Competencia matemática es la habilidad para desarrollar y aplicar el razonamiento matemático con el fin de resolver diversos problemas en situaciones cotidianas, científica es la capacidad y voluntad de utilizar el conjunto de conocimientos y la metodología para plantear preguntas y extraer conclusiones, tecnología es la aplicación de dichos conocimientos en respuesta a deseos o necesidades humanas.</p>
<p>Competencia Digital Se sustenta en las competencias básicas en materia de TIC: el uso del ordenador para obtener, evaluar, almacenar, producir, intercambiar y comunicarse y participar en redes de colaboración a través de internet de forma segura y crítica.</p>	<p>Aprender a Aprender Es la habilidad para iniciar el aprendizaje y persistir en él, para organizar su propio aprendizaje y gestionar el tiempo y la información eficazmente, ya sea individualmente o en grupos.</p>	<p>Competencias Sociales y Cívicas Estas competencias incluyen las personales, interpersonales e interculturales y recogen todas las formas de comportamiento que preparan a las personas para participar de una manera eficaz y constructiva en la vida social y profesional.</p>
<p>Competencia sentido de la iniciativa y espíritu de empresa . Está relacionado con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos. Habilidad de las personas para transformar ideas en actos.</p>	<p>Competencia conciencia y expresión culturales Apreciación de la importancia de la expresión creativa de ideas, experiencias y emociones a través de distintos medios, incluida la música, las artes escénicas, la literatura y las artes plásticas. La expresión cultural precisa una conciencia de la herencia cultural a escala local, nacional y europea y de su lugar en el mundo.</p>	

Fuente: Elaboración propia basada en: (CE, 2007)

4.2.2 Competencias en México

En México existe el Sistema Nacional de Competencias (SNC) promovido por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de las Competencias Laborales en México, que es una entidad Paraestatal del Gobierno Federal que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México, con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas y tiene como objeto: Auxiliar al Ejecutivo Federal a impartir formación para el trabajo, misma que procurará la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificado. (CONOCER, 2015)

Dentro de los propósitos generales del Sistema Nacional de Competencias están:

1. Contribuir a elevar el nivel de productividad y competitividad de la economía nacional, mediante la promoción de la formación y capacitación y la certificación de competencias de los trabajadores en los sectores productores de bienes y servicios del país.
2. Promover el fortalecimiento de la calidad de la fuerza laboral y empresarial del país a través de la formación para el trabajo y la capacitación laboral con base en normas de competencias, a fin de contribuir a mejorar la empleabilidad de los trabajadores, la productividad y competitividad de los sectores productivos.
3. Otorgar un reconocimiento oficial a las competencias que posee una persona, independientemente de la forma como las haya adquirido.
4. Impulsar la vinculación sistemática de los sectores productivo, social y público del país con el sector educativo, a través de la triple hélice Empresa-Gobierno - Educación.
5. Generar información para los sectores laboral, empresarial, social, educativo y gubernamental, sobre el estado del Sistema Nacional de Competencias.

6. Producir información para el mercado laboral, sobre la oferta de formación y capacitación y personas certificadas en competencias laborales.

El CONOCER, define a las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requieren para realizar una actividad en el ámbito laboral, social, gobierno o educativo. (CONOCER, 2015)

Esto implica que la competencia laboral se conforma esencialmente con tres tipos de capacidades perceptibles por el desempeño de un individuo (Mertens L., 2000):

- a) La capacidad de transferir los conocimientos, habilidades o destrezas.
- b) La capacidad de resolver problemas asociados a una función productiva.
- c) La capacidad para obtener resultados de calidad.

La Norma Técnica de Competencia Laboral que establece el CONOCER debe reflejar: (CONOCER, 2015)

1. La competencia para realizar la actividad referida por la función
2. La competencia para administrar recursos requeridos para el trabajo y el trabajo mismo.
3. La competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene y de protección al medio ambiente.
4. La competencia para desempeñarse en un medio ambiente organizacional, para relacionarse con terceras personas y para resolver situaciones contingentes.
5. La aptitud para transferir la competencia de un puesto de trabajo a otro.
6. La aptitud para responder positivamente a los cambios tecnológicos y en los métodos de trabajo.

En el inicio de la cadena de valor del Sistema Nacional de Competencias se encuentran Comités de Gestión por Competencias integrados por personas de alto nivel que representan sectores productivos, sindicales y educativos, quienes se apoyan de grupos técnicos de expertos, para la elaboración de los Estándares de Competencia. Para diciembre de 2015 el Sistema Nacional de Competencias cuenta con 204 Comités sectoriales de Gestión por Competencias según el informe anual que presenta. (CONOCER, 2015)

Una vez desarrollados los estándares de Competencia, estos se inscriben en el Registro Nacional de Estándares de Competencia del CONOCER y quedan disponibles para que los sectores puedan utilizarlos como referente en los procesos de evaluación y certificación de las personas. (CONOCER, 2015)

Para diciembre de 2015 el Sistema Nacional de Competencias cuenta con 627 estándares inscritos en los diferentes sectores como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8 Estándares inscritos a diciembre 2015 en el Registro Nacional de Estándares de Competencia en México

SECTORES	No.
Servicios Profesionales y técnicos	152
Construcción	60
Agrícola y Pecuario	58
Seguridad Pública	43
Turismo	32
Educación y Formación de Personas	34
Social	29
Comercio	28
Administración Pública	27
Tecnologías de la Información	17
Transporte	17
Agua	17
Automotriz	19
Logística	13
Financiero	11
Deportivo	13
Petróleo y gas	8
Maquilas y Manufactura	9
Energía Eléctrica	8
Procesamiento de Alimentos	6
Minería	6
Comercio Exterior	5
Químico	3
Seguridad Nacional	3
Funciones del Sistema Nacional de Competencias	3
De la Cultura y las Artes	2
Prendas de Vestir, textil, Cuero y Calzado	2
Laboral	1
Sociedades Cooperativas	1
TOTAL	627

Fuente: (CONOCER, 2015)

El CONOCER cuenta con entidades de Certificación y Evaluación acreditadas para capacitar, evaluar y/o certificar las competencias laborales de las personas con base en los Estándares de Competencia inscritos en el Registro Nacional de estándares

de Competencia, así como para acreditar previa autorización del CONOCER, Centros de Evaluación y/o Evaluadores independientes en uno o varios Estándares de Competencia. (CONOCER, 2015)

4.3 Clasificación de las Competencias

Spencer y Spencer (Spencer & Spencer, 1994) señalan que son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación. Son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como por ejemplo las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.
2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto de uno mismo. Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento. Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo los conocimientos que posee un cardiólogo sobre los síntomas de un infarto.
5. Habilidad. La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo la habilidad de un neurólogo para operar un tumor.

4.4 Competencias Laborales

Dado que con esta investigación se pretende proponer un modelo de Reclutamiento y Selección basado en competencias nos abocaremos en el estudio de las competencias laborales.

El concepto de competencia laboral tiene su origen en trabajos de la psicología industrial y organizacional norteamericana de finales de la década de 1960 y principios de 1970 (Spencer & Spencer, 1994). Con los estudios realizados desde esta época, el interés en las organizaciones se ha ido trasladando desde los puestos de trabajo, como elementos fundamentales, a las personas y a las competencias que éstas aportan.

Tomando en consideración los componentes de la competencia, (Le Boterf, 2001) la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

Un concepto en torno a la competencia laboral generalmente aceptado es la definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, Cinterfort, perteneciente a la OIT y la establece como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad demostrada. (OIT, 2015).

Podría decirse que la una persona que “posee competencia profesional es aquella que dispone de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible además de estar capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización de su trabajo” (Bunk, 1994)

Una vez que analizamos estas definiciones podemos concluir que las competencias laborales son aquellas competencias necesarias que se utilizan para un trabajo determinado con la finalidad de poder llevarlo a cabo de manera eficiente.

4.5 Clasificación de las Competencias Laborales

En la actualidad son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas que han elaborado diferentes autores, sin embargo, el modelo propuesto por Spencer y Spencer recoge seis grupos de competencias genéricas que reproducimos en la siguiente tabla: (Spencer & Spencer, 1994)

Tabla 9 Competencias Genéricas

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación al resultado ▪ Atención al orden, calidad y perfección ▪ Espíritu de iniciativa ▪ Búsqueda de información
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilidad Interpersonal ▪ Orientación al cliente
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persuasión e influencia ▪ Conciencia organizativa ▪ Construcción de relaciones
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de los otros ▪ Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal ▪ Trabajo en grupo y cooperación ▪ Liderazgo de grupos
Competencias Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento analítico ▪ Pensamiento conceptual ▪ Capacidades técnicas, profesionales y directivas
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autocontrol ▪ Confianza en sí mismo ▪ Flexibilidad ▪ Hábitos de organización

Fuente: (Spencer & Spencer, 1994)

4.6 Competencias Nucleares

El modelo de las competencias nucleares fue propuesto por Prahalad y Hamel en 1990. Según este modelo, las empresas deben concentrarse en identificar, cultivar y explotar un conjunto de competencias centrales o nucleares sobre las que deben construir ventajas competitivas a mediano plazo. (Prahalad & Hamel, 1990).

Una competencia nuclear es un conjunto de destrezas y tecnologías, además de ser exclusiva frente a la competencia y poder ser aplicada a otros productos y servicios, tiene que contribuir fuertemente al valor percibido por el cliente. (Prahalad & Hamel, 1990)

Según Prahalad y Hamel, las competencias nucleares son conjuntos de tecnologías y capacidades que cumplen tres propiedades:

1. Deben contribuir profundamente al valor percibido por el cliente de nuestros productos y/o servicios.
2. Deben ser exclusivas respecto de la competencia y, por lo tanto, diferenciadoras.
3. Deben ser aplicables a una gran variedad de productos y servicios.

Una competencia nuclear según (Prahalad & Hamel, 1990) tiene estas tres características:

1. Sólo las poseemos nosotros
2. Es muy difícil de copiar por los competidores
3. Puede aplicarse a una variedad de productos

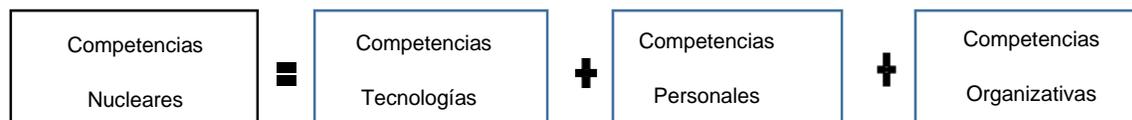
Un reto clave para Prahalad y Hamel al competir por el futuro, es crear con anticipación las competencias que abrirán las puertas a las oportunidades del mañana, y encontrar unas aplicaciones para las competencias nucleares. (Fernández, 2004)

A continuación, enunciaremos las estrategias que nos plantean Prahalad y Hamel para las competencias nucleares: (Prahalad & Hamel, 1990)

1. Identificar las competencias nucleares
2. Establecer una agenda de adquisición de competencias nucleares
3. Crear nuevas competencias nucleares
4. Expandir las competencias nucleares a toda la organización
5. Proteger y defender el liderazgo en las competencias nucleares

Una definición similar a las competencias nucleares es la ofrecida por (Bueno & Morcillo, 1993) quienes las denominan como “Competencias esenciales o nucleares” que están compuestas por Competencias Tecnológicas que incluyen el dominio tecnológico y todos los elementos del saber y de la experiencia acumulada por la empresa, por Competencias Personales que es todo lo relacionado con las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización y por ultimo las Competencias Organizativas propias de los procesos de la organización. A continuación, presentaremos una ecuación que resume lo anterior:

Ilustración 3 Ecuación de Competencias Organizativas



Fuente: (Suárez & Ibarra, s.f.)

Como podemos observar las competencias nucleares nos dan un panorama más integral que no solo se centra en las competencias del recurso humano, sino que con estas se deben combinar las competencias organizativas y tecnológicas de la organización con las competencias personales de sus miembros, con la finalidad de crear ventajas competitivas a mediano plazo, dado que estas le darán un valor diferenciador al producto de la organización que será percibido por el cliente, lo que generara éxito para el logro de los objetivos.

4.7 Los modelos de competencias laborales

Un modelo de Competencia Laboral se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior a un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos y aptitudes necesarias para el logro de dicho desempeño. (Mertens L., 1996)

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. (Mertens L., 1996) Establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales que continuación analizaremos:

4.7.1 Modelo Conductual.

Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia. (Mertens L., 1996)

4.7.2 Modelo Funcional

El modelo funcional de identificación y descripción de competencias toma como referente teórico los postulados de la escuela funcionalista de sociología, y tiene sus orígenes en los esfuerzos de la Administración británica por adaptar los sistemas de formación y capacitación profesional a las necesidades del mercado laboral. Para este enfoque las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente. (Mertens L., 1996)

4.7.3 Modelo Constructivista.

Este modelo parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia, tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales, como al entorno socio laboral con el que se relacionan. La competencia

se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. Además, parte de la premisa que la participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de los problemas, ya que ésta resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar. (Mertens L., 1996)

En resumen, podemos decir que los tres enfoques centran la competencia de acuerdo a:

- Normas de competencia (Funcionalista) que se centra en los requerimientos de la ocupación.
- Mejor desempeño (Conductista) que centra la competencia en las cualidades de la persona.
- Lo que la persona es capaz de hacer (Constructivista) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

Una vez que analizamos el concepto de las competencias pasando por las competencias básicas, las nucleares y laborales podemos observar la importancia que estas tienen para el proceso de contratación de personal y la definición de puestos; a continuación, analizaremos el tema de la gestión por competencias y como es el proceso de reclutamiento y selección bajo este esquema.

Capítulo 5 Gestión por Competencias

Retomando el concepto de competencia laboral según (OIT, 2015) es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad demostrada.

El Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (De Sousa, 2001)

5.1 Definición de Gestión por Competencias

“Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”. (Chile, 2004)

La Gestión por Competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial. (Fernández, 2005)

Para que lo anterior se pueda llevar a cabo, primero que nada, es necesario definir la visión de la empresa, los objetivos y la misión con la finalidad de desarrollar un lenguaje común, elaborando competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (Morales, 2008)

El objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva. (Morales, 2008)

Un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento activo, deberá permitir: (HayGroup, 1996)

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal con la del equipo, para agregar valor en los procesos de trabajo.
- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentar su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa

5.2 Reclutamiento y selección de personal por competencias

La selección de personas, cualquiera que sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal, sin embargo, las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla, por lo que será conveniente seleccionar “en relación con el puesto a ocupar”. (Alles M. A., Selección por Competencias, 2006)

El proceso de selección basado en el modelo de gestión por competencias se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio de cada candidato que desea incorporarse a una empresa, y el perfil de competencias del puesto al que aspira. (Fernández, 2005)

El objetivo de la selección por competencias es encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos de los puestos de trabajo que desempeñarán. Pero,

además, en el modelo de gestión por competencias, es necesario que las pruebas de selección proporcionen información suficiente para que a partir de ellas se determine el perfil personal de cada candidato. (Fernández, 2005)

El perfil personal de competencias, representa la cualificación profesional en cuanto a conocimientos técnicos y cualidades que poseen los candidatos. Para la determinación del perfil personal de competencias se utilizarán una serie de pruebas y herramientas de evaluación, tanto de conocimientos técnicos como de cualidades profesionales. (Fernández, 2005)

Para lograr ese objetivo es necesario seguir los siguientes pasos:

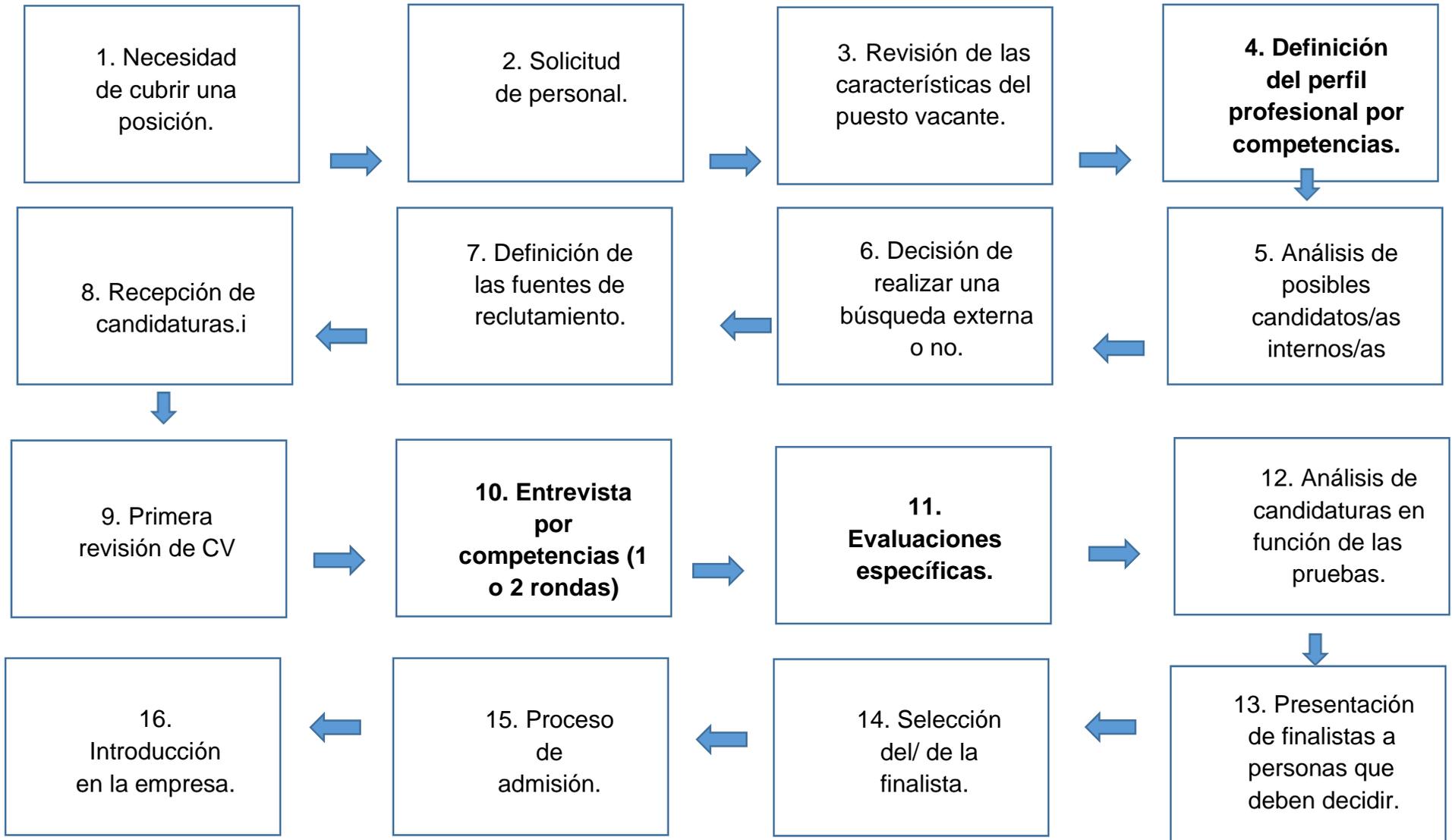
1. Elaboración del perfil mínimo de acceso
2. Adaptación de las herramientas de evaluación
3. Determinación del perfil de los candidatos

5.3 Fases de un proceso de selección por competencias

Para seleccionar a las personas con las máximas garantías posibles debemos atender a todas las fases del proceso (Rodríguez L., s.f.):

- Análisis y definición del perfil.
- Convocatoria (interna o externa). Redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión.
- Preselección de currículos.
- Evaluación de candidatos: Entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera.
- Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas.
- Presentación de candidatos al departamento solicitante.
- Contratación y acogida.
- Comunicación a los candidatos no seleccionados.
- Actualización de la base de datos.

Tabla 10 Pasos para un Reclutamiento y Selección por Competencias



Como podemos observar en la tabla anterior existen cuatro pasos que marcan la diferencia entre un proceso tradicional de reclutamiento y selección y uno basado en competencias que son:

- 1. Definición del perfil profesional por competencias.** El primer proceso que debe encarar una empresa que desee implementar un modelo de competencias es la descripción de puestos. Es la piedra fundamental ya que a partir de allí es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. La larga lista de características personales que suele incluirse en los perfiles de puesto tradicionales deben ser sustituidas por el perfil de competencias requeridas para el puesto. En este aspecto, debemos tener claro que los restantes componentes de la descripción de puestos por el esquema tradicional se mantienen. Es decir, la identificación y ubicación del puesto, su contenido funcional, sus interrelaciones jerárquicas, los requisitos de formación formal, experiencia, condiciones de trabajo y todo otro dato que las organizaciones consideren pertinentes relevar. En síntesis, el perfil de competencias sustituye el perfil psico laboral y los conocimientos específicos, quedando el resto de la información de la descripción incambiada. (Rodríguez B. L., s.f.)

Autores de Hay Group, expresan que el modelo de competencias para selección, deberá contener el menor número posible de competencias. Normalmente, un cuidadoso análisis revelará que sólo son 6 o 7 las competencias que soportan los elementos clave del desempeño en el cargo, y que explican la mayoría de las diferencias entre los ocupantes de alto desempeño y medio. Estas son las competencias que deben constituir el principal punto de atención del sistema de selección. (HayGroup, 1996)

A continuación, se ofrece un formulario que se sugiere a las empresas que lleven a cabo la gestión por competencias deberían utilizar:

OBJETIVO DE LA POSICIÓN	
Enumerar los principales objetivos de la función a desempeñar a corto, medio y largo plazo	
Corto plazo: - - Medio plazo: - - Largo plazo: - -	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Dependencia <i>Lineal:</i> Indicar cargo jerárquico horizontal al cual se debe comunicar. <i>Vertical:</i> Indicar cargo jerárquico vertical al cual se debe comunicar. <i>Departamental:</i> Indicar los departamentos que dependen y se interrelacionan con el puesto a cubrir. Indicar asimismo el número de personas existentes en el departamento en el cual se encuentra el puesto de trabajo a cubrir.	
Dibujo del organigrama Esquema gráfico del organigrama, resaltando la posición o cargo a cubrir, debiendo indicarse todos los departamentos y los niveles jerárquicos con los cuáles la persona seleccionada mantendrá relación.	
Requisitos Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años): Mencionar en qué tipo de empresa la persona candidata debería haber trabajado, las funciones y responsabilidades necesarias para el puesto vacante, así como el número de años de experiencia necesarios en el ámbito de trabajo.	
EDUCACIÓN / FORMACIÓN	
Secundaria: Indicar si se prefieren titulados de alguna institución concreta.	
Universitaria: Indicar carrera o formación requerida para el puesto de trabajo y si se prefiere alguna institución concreta.	
Formación Profesional: Indicar titulación.	
Otro tipo de formación: cursos de formación ocupacional o formación continua. Indicar titulación.	
Conocimientos especiales: indicar cursos específicos preferidos para el puesto de trabajo.	
PC	
Indicar qué tipo de programas es necesario manejar para el puesto de trabajo y el nivel de los mismos.	
Idiomas	
Indicar el o los idiomas que el puesto de trabajo necesita que se conozcan, qué tipo de dominio se requiere y a qué nivel (muy bien/bien/regular)	
Idioma Lee Escribe Habla Bilingüe	
Inglés	
Francés	
Portugués	
Aleman	
....	
Otros requisitos	

Edad (rango) Entre.....años yaños					
Sexo: Mujer Hombre Indistinto					
Domicilio: Indicar si la empresa prefiere una zona de residencia en particular					
Disponibilidad para viajar: Indicar si es necesaria o no					
Disponibilidad para cambio de residencia: Indicar sí o no, y en que localidad, provincia o país.					
Principales funciones Enumerar las responsabilidades y tareas que se deben desempeñar en el puesto vacante					
Plan de carrera En años: Mencionar las posibles promociones en la escala jerárquica En años: Ídem En años: Ídem					
COMPETENCIAS TRANSVERSALES REQUERIDAS					
Indicar con una X para marcar el grado (4,3,2,1) requerido en el puesto de trabajo vacante para cada competencia, en función del listado de competencias que posea la empresa y la definición de cada una de ellas. En caso de que no se requiera el cumplimiento de una determinada competencia, indicar en la última columna.					
Listado de competencias transversales	Grado				Corresponde
	4	3	2	1	Sí / No
Alta Adaptabilidad/Flexibilidad					
Capacidad de aprendizaje					
Colaboración					
Dinamismo/Energía					
Franqueza/Integridad					
Habilidad analítica					
Iniciativa/Autonomía					
Liderazgo					
Disciplina personal					
Nivel de compromiso					
Responsabilidad					
Orientación a la clientes					
Productividad					
Tolerancia a la presión					
Trabajo en equipo					
Otras Detallar					
Escala: 4: Excelente 3: Muy bueno 2: Bueno 1: Mínimo requerido					
ASPECTOS ECONÓMICOS DEL PUESTO DE TRABAJO					
Salario: Expresarlo en valor bruto					
Variable: En caso de que proceda (comisiones, incentivos variables...)					
Bonus: En caso de que existan bonificaciones o premios por cumplimiento de objetivos					
Otros: Indicar cualquier otro beneficio (quizá en especie) no indicado en las líneas anteriores.					

Fuente: (HayGroup, 1996)

2. Entrevista por competencias. En primer lugar, este tipo de entrevista es fundamental para las empresas que hayan aplicado un esquema global de gestión por competencias y una buena práctica para todos, por su estilo objetivo de preguntar, que permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres. Este tipo de entrevista es ideal para la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos. (López Gamucio, 2010)

Entrevistar por competencias es una parte del proceso de selección, muy importante, ya que se indagará en la entrevista los aspectos de la especialidad y solo después se analizará las competencias, primero se identificará al candidato con experiencia y con conocimientos según sea el perfil. (Alles M., 1999).

El entrevistador habrá realizado un análisis previo del puesto, y de este habrá definido cuales son los parámetros más importantes, incluyendo los eliminatorios, que configuran la posición basándose en (López Gamucio, 2010):

- Las competencias técnicas
- La experiencia funcional
- Las competencias profesionales
- Las capacidades sociales

La entrevista se centra en hechos concretos narrados por el entrevistado con el fin de encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Consiste en preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. (Alles M. A., 2004)

2. Evaluaciones específicas. Las herramientas más utilizadas para la selección por competencias son las que se muestran a continuación (Orozco A. , Ladino T., & Restrepo de O., 2008):

- **Test Psicológicos.** Las pruebas psicológicas son un instrumento informativo para considerar la candidatura final y permite que las personas demuestren distintas facetas. No debería utilizarse como elemento excluyente del proceso, salvo que se detecten ciertos estados psicológicos, que puedan perjudicar el desempeño del puesto, o demuestren posibles casos patológicos. (López Gamucio, 2010)
- **Test Psicométricos.** Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometándose a un examen bajo condiciones normativas, verificándola aptitud para intentar generalizar y prever como se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo. También determinan “cuánto” de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc. (Orozco A. , Ladino T., & Restrepo de O., 2008) Los Test se clasifican en cuatro grande grupos:
 1. Test de Inteligencia. Es el rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.
 2. Test de Aptitudes. Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas, pueden medir de forma individual una habilidad concreta o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto.
 3. Test de Personalidad. Pretenden evaluar el carácter y el comportamiento existentes en las personas, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.
 4. Test Proyectivos. Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en presentar al sujeto estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo una proyección del mundo interior de la persona.

Assessment Center. El Assessment Center es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, business game, entrevistas personales, etc. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas en las que se intenta observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que permiten evaluar destrezas como: la planificación, habilidades directivas, de gestión y negociación de los candidatos. (López Gamucio, 2010)

Pruebas Psicotécnicas. Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. (Orozco A., Ladino T., & Restrepo de O., 2008)

Análisis del Curriculum Vitae. Estudio, a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en las que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias. (Becerra Galvez & Campos Ahumada, 2012). La aplicación de las historias de vida en el ámbito de la evaluación de competencias resulta válida especialmente cuando se trata de seleccionar entre candidatos a un puesto de trabajo. La información sobre experiencias pasadas de los sujetos, y en particular experiencias formativas y laborales, es tomada como base para predecir la competencia que podrán demostrar en el ejercicio laboral. (Gil Flores, 2007)

Evaluación 360°. Este procedimiento de evaluación consiste en valorar las competencias del sujeto evaluado a partir de la información que aportan todas aquellas personas de la organización que se encuentran en torno a aquél, incluyendo superiores, compañeros y subordinados y cuando la naturaleza del puesto lo permite se considera también a los clientes o usuarios como agentes evaluadores. Esta evaluación requiere que los individuos objeto de evaluación se encuentren ejerciendo el puesto de trabajo para el cual se pretende valorar su grado de competencia. (Gil Flores, 2007)

El enfoque de Gestión de Recursos Humanos por competencias es una herramienta estratégica para enfrentar los cambios que demanda el mundo de los negocios en la actualidad, este tipo de gestión donde el elemento activo son las competencias tiene por objetivo atraer, desarrollar, mantener e impulsar al talento humano dentro de la organización. Con todo lo anterior se busca implantar un nuevo estilo de dirección para la administración de los recursos humanos buscando que esta sea más integral y efectiva.

Para llevar a cabo el Proceso de Reclutamiento y Selección por competencias es importante saber en qué se diferencia del proceso Tradicional este tiene tres pasos diferenciadores que son:

1. Definición del perfil por competencias. Se refiere en el análisis del perfil de competencias del puesto.
2. Entrevista por competencias. En este tipo de entrevista se centra en hechos que son narrados por el entrevistado y que le permite al entrevistador encontrar hallazgos de comportamiento en empleos anteriores que sirvan para predecir cómo se desempeñara en el puesto.
3. Evaluaciones específicas. Para poder realizar la evaluación por competencias esta estará basada tanto en conocimientos técnicos como de cualidades profesionales, en la actualidad existen diferentes herramientas que cada empresa podrá utilizar de acuerdo a sus necesidades y recursos económicos.

Capítulo 6 Resultados de las Entrevistas

6.1 Análisis de resultados

A largo de este capítulo se abordarán los resultados del procesamiento de datos obtenidos de las entrevistas¹ realizadas a las Pymes del Sector Preparación de alimentos y bebidas ubicadas en el Centro Histórico de Cuernavaca ².

Con la aplicación de las encuestas se obtuvieron datos muy valiosos como que la mayoría de las empresas encuestadas no cuentan con un departamento de reclutamiento y selección aún a pesar de saber que traería beneficios a su empresa, si bien consideran que el recurso humanos es lo más importante dado el giro al que pertenecen, el no contar con un departamento de recursos humanos hace que no tengan implementado un proceso formal de reclutamiento y selección y que carezcan de conocimiento acerca de las técnicas que existen para llevar a cabo dicho proceso, provocando así una alta rotación de personal. La razón principal por la que no tienen un departamento de recursos humanos, que lleve a cabo el proceso de reclutamiento y selección argumentan las Pymes entrevistadas, es porque esto implicaría un alto costo que por su tamaño les resultaría difícil de solventar.

Por otro lado, con respecto al tema de las competencias laborales y el reclutamiento y selección por competencias la mayoría de los empresarios desconoce el tema, y quien si tiene noción acerca del mismo es debido a que posee una formación administrativa, sin embargo, no aplican dicho proceso.

El actual proceso que llevan a cabo para el reclutamiento y selección de personal es muy sencillo puesto que lo que busca el empresario es ganar tiempo, debido a que considera que hay otras actividades más importantes a realizar dentro de la empresa, sin embargo, si se da el tiempo para encontrar el candidato idóneo.

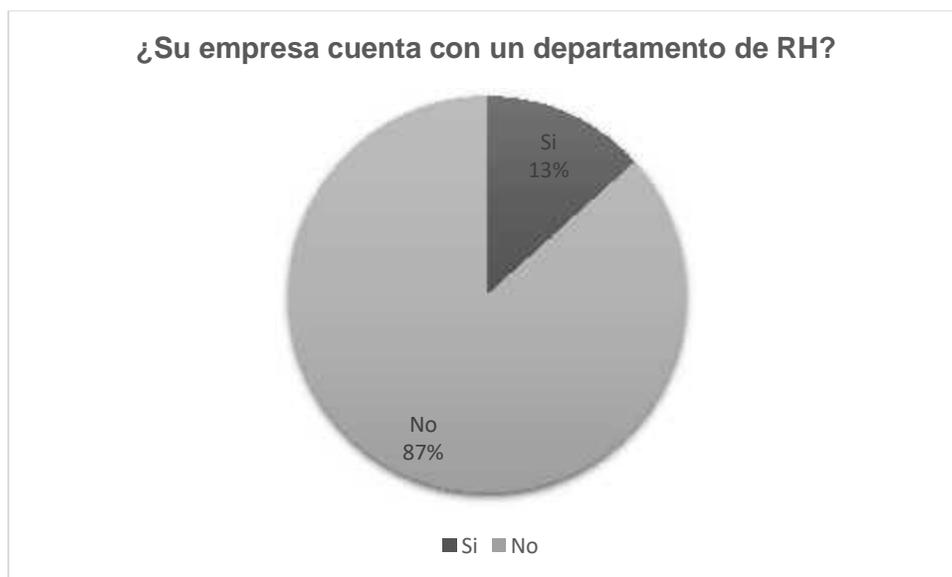
¹ véase Anexo 1 Entrevista del Proceso de Reclutamiento y Selección de Pymes

² Véase Anexo 3 Listado de Empresas Entrevistadas

6.2 Gráficas de resultados de las entrevistas

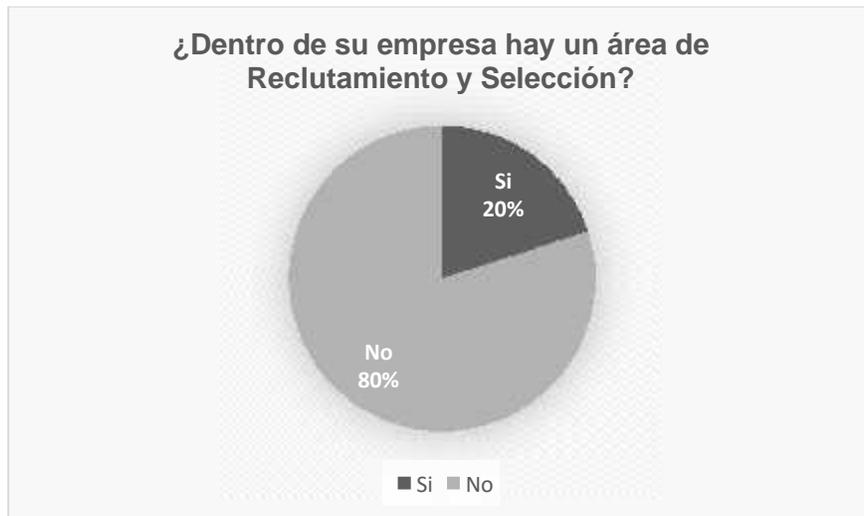
En este apartado mostraremos gráficamente los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a las Pymes del Centro Histórico de Cuernavaca

Gráfica 1 Pregunta No. 1



En esta gráfica se puede observar que del total de las empresas encuestadas solo el 13% cuentan con un departamento de Recursos Humanos, que son empresas con más años dentro del ramo por lo cual ya poseen más experiencia, con lo que respecta al 87 % restante estas no cuentan con uno argumentando que son empresas muy pequeñas y no ven la necesidad de contar con uno.

Gráfica 2 Pregunta No. 2



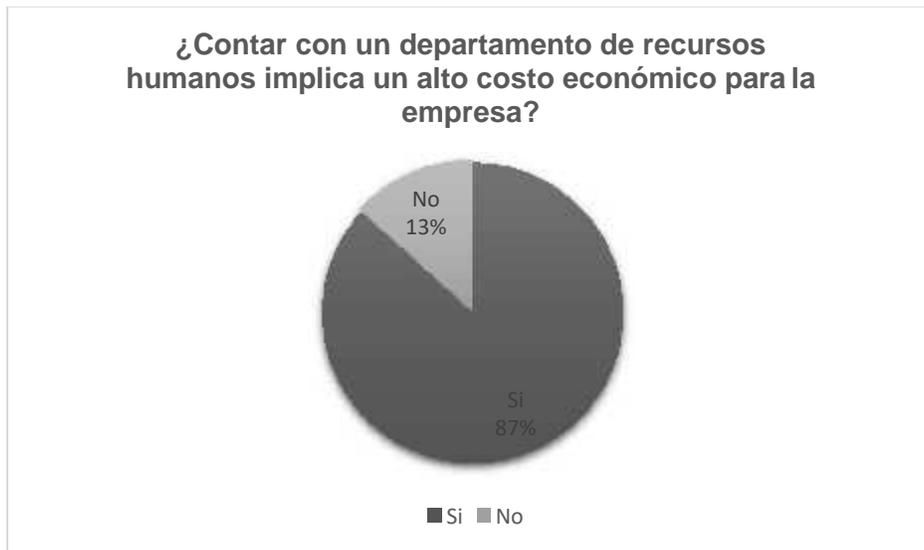
En esta gráfica podemos observar que solo el 20% de las empresas tiene un área que se encarga del Reclutamiento y Selección, sin embargo, esta no solamente se encarga de esta función sino de otras más propias de un administrador general tales como las Compras, Ventas y Tesorería.

Gráfica 3 Pregunta No. 3



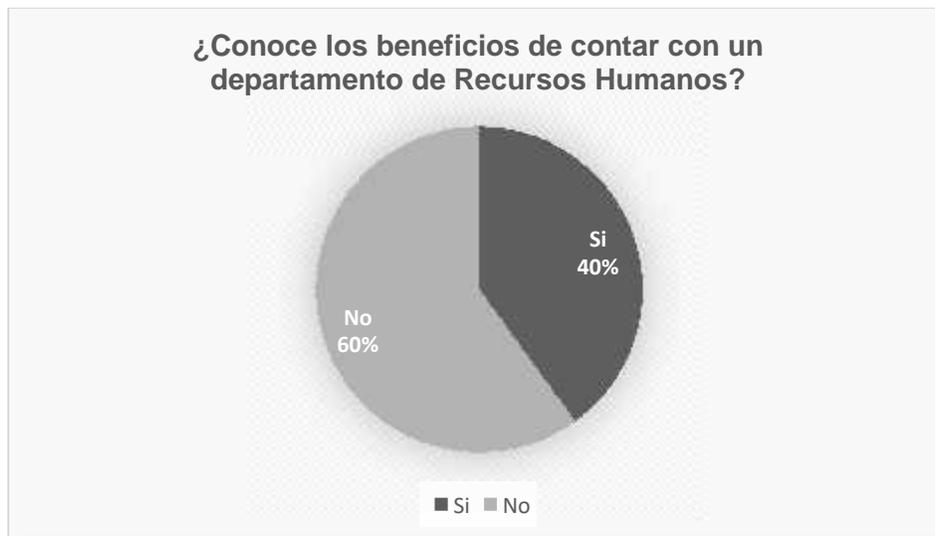
Del total de las empresas encuestadas el 83% considera importante el proceso de reclutamiento y selección, ya que consideran que el recurso humano es lo más valioso dentro de la empresa, sin embargo, no tienen implementado un proceso formal como podremos observar más adelante.

Gráfica 4 Pregunta No. 4



Esta gráfica nos muestra que las empresas entrevistadas el 87 % considera que contar con un departamento de Recursos Humanos si implica un alto costo que les resulta muy difícil de financiar debido al tamaño que ellas poseen.

Gráfica 5 Pregunta No. 5



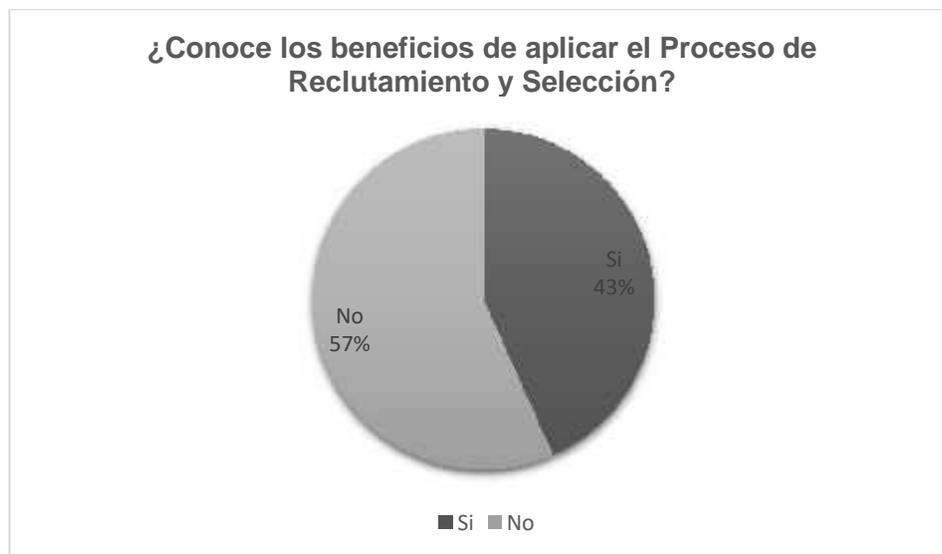
El 40% de los empresarios saben que contar con un departamento de recursos humanos les trae beneficios, sin embargo, dentro de sus empresas no cuentan con uno. Mientras que el 60% restante desconoce cuáles serían los beneficios de contar con el departamento de Recursos Humanos.

Gráfica 6 Pregunta No. 6



En la gráfica anterior podemos apreciar que el 83% de los empresarios desconocen el Proceso de Reclutamiento y Selección que deben llevar a cabo para la contratación de personal para su empresa.

Gráfica 7 Pregunta No. 7



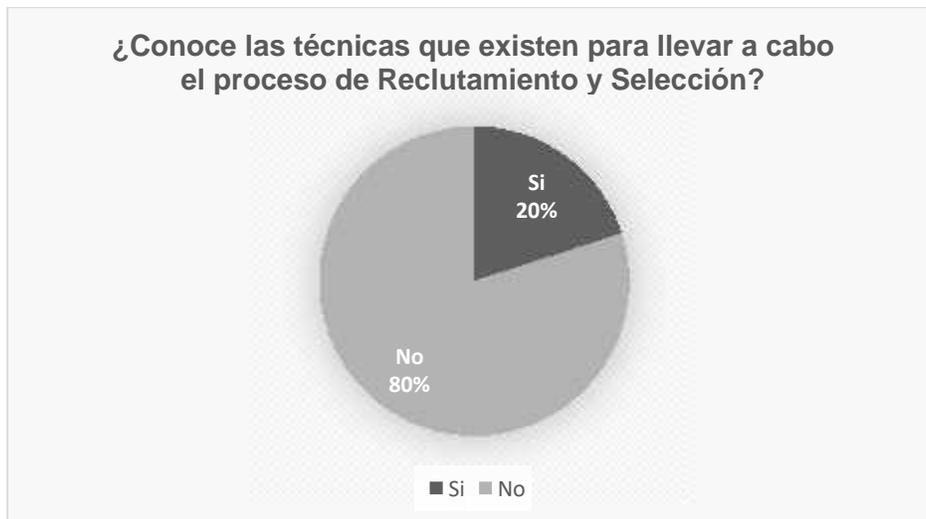
El 43% de los empresarios manifiesta conocer los beneficios de aplicar un proceso de reclutamiento y selección, que en la práctica no llevan a cabo sin embargo para ellos es más importante contratar al personal idóneo para cada puesto. Y el 57% restante desconoce completamente de los beneficios.

Gráfica 8 Pregunta No. 8



Como podemos observar en esta gráfica el total de las empresas entrevistadas no han intentado implementar un proceso de reclutamiento y selección, la mayoría por dos razones: desconocimiento del tema y por el costo económico que implica.

Gráfica 9 Pregunta No. 9



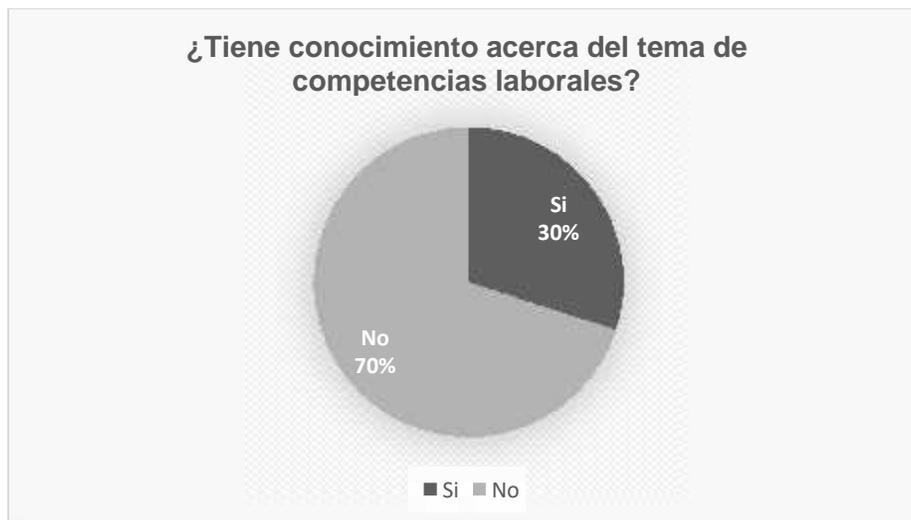
En la gráfica anterior podemos observar que el 80% de las empresas desconoce las técnicas del proceso de reclutamiento y selección, por lo que su proceso lo realizan de manera empírica, mientras que las empresas que sí lo conocen es debido a que los dueños o encargados de la empresa tienen formación en administración de empresas.

Gráfica 10 Pregunta No. 10



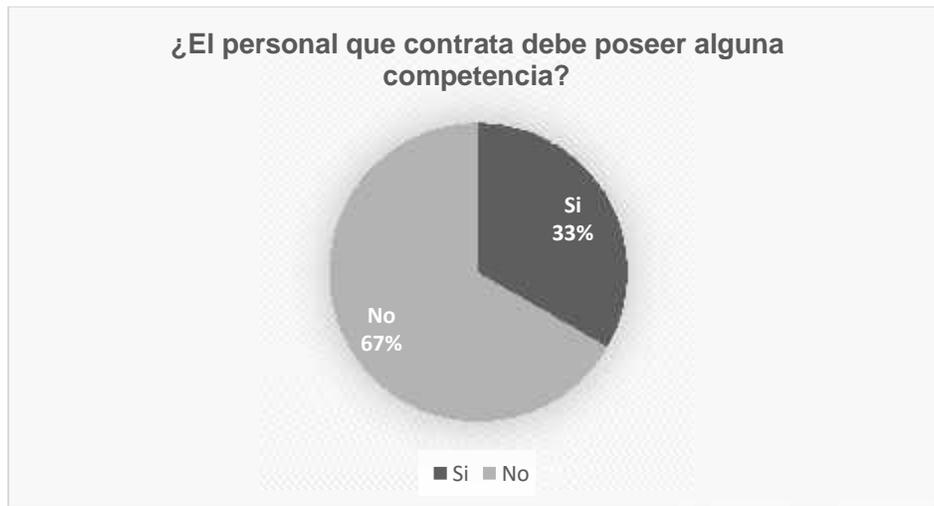
En esta gráfica se puede observar que el proceso de reclutamiento y selección que aplican el 70% de las empresas entrevistadas no les ha dado resultados, debido a que presentan una alta rotación de personal.

Gráfica 11 Pregunta 11



En esta gráfica nos muestra que el 70% de los empresarios desconoce del tema de las competencias laborales, mientras que el 30% restante conoce del tema debido a que cuenta con una formación empresarial. Por lo que en la gráfica siguiente podemos apreciar que solo el 33% de los empresarios manifiestan que cuando contratar personal estos deben poseer alguna competencia para el puesto que va a desempeñar.

Gráfica 12 Pregunta No. 13



Gráfica 13 Pregunta 12



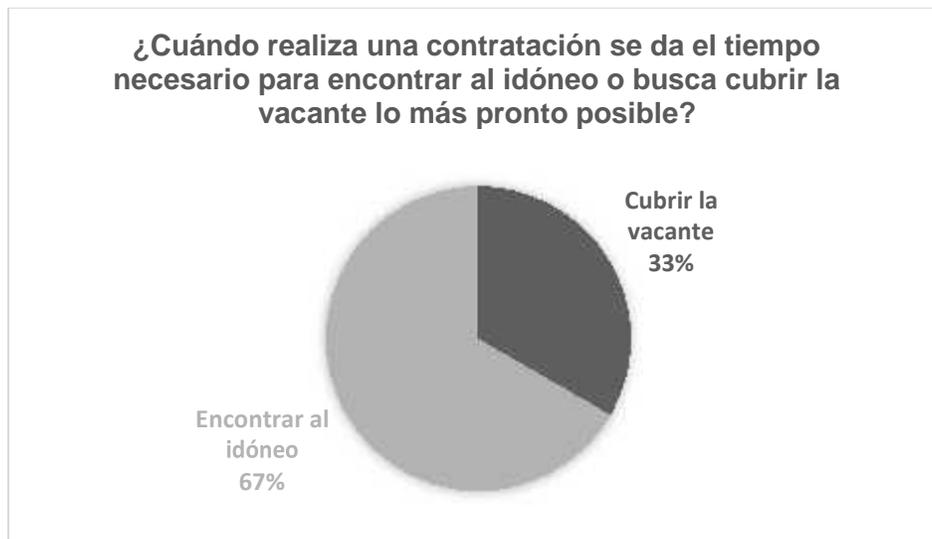
Con lo que respecta a esta gráfica el 80% de los empresarios desconoce la propuesta de reclutamiento y selección por competencias, mientras que el resto como podemos apreciar si bien conoce las competencias desconoce el proceso de reclutamiento y selección basada en estas.

Gráfica 14 Pregunta No. 14



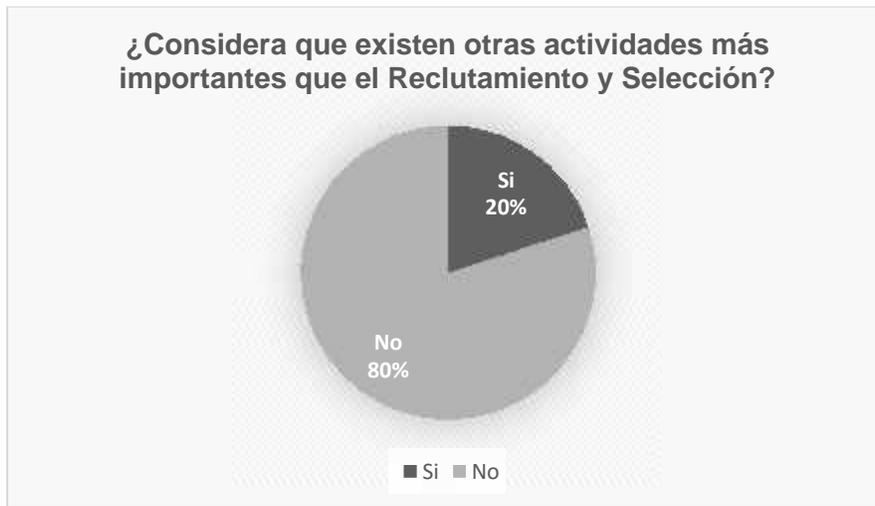
Al momento de realizar la contratación el 47% de los empresarios manifestaron que prefieren contratar a personas que demuestren que tienen la experiencia en el puesto, sin embargo, también el 43% les dan preferencia a los recomendados, y solo un 10% contrata familia dado que las empresas son meramente familiares.

Gráfica 15 Pregunta No. 15



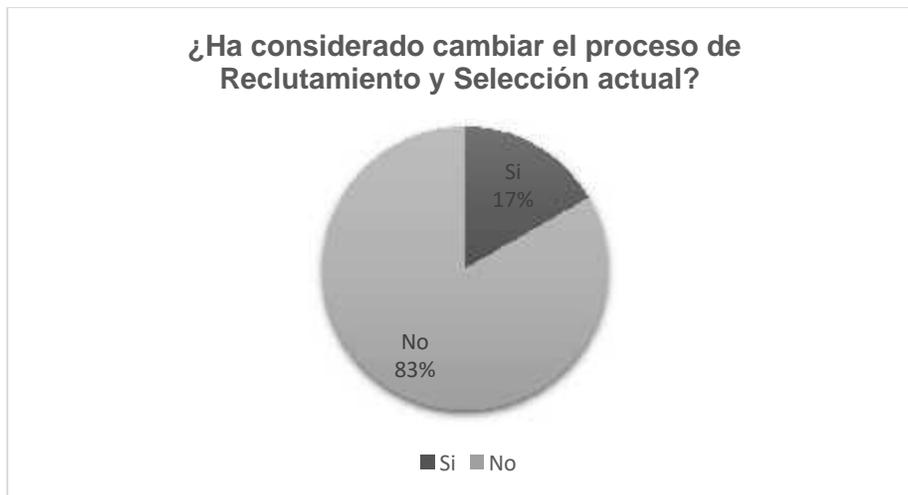
Los empresarios sí se toman el tiempo para contratar al personal idóneo tomando en cuenta la experiencia de empleos anteriores del candidato, sin embargo, en ocasiones por la alta rotación de personal se ven obligados a contratar lo más pronto posible con la finalidad de cubrir la vacante.

Gráfica 16 Pregunta No. 16



Si bien los empresarios saben de la importancia del recurso humano dentro de sus empresas, pero consideran que existen otras actividades más importantes como son las ventas, el abastecimiento de materias primas y el pago a proveedores.

Gráfica 17 Pregunta No. 17



En esta gráfica podemos observar que los empresarios no han considerado cambiar el proceso de reclutamiento y selección que llevan en la actualidad, aun a pesar de que tienen alta rotación de personal, y esto es por falta de conocimiento del tema o porque creen que implicara un alto costo económico.

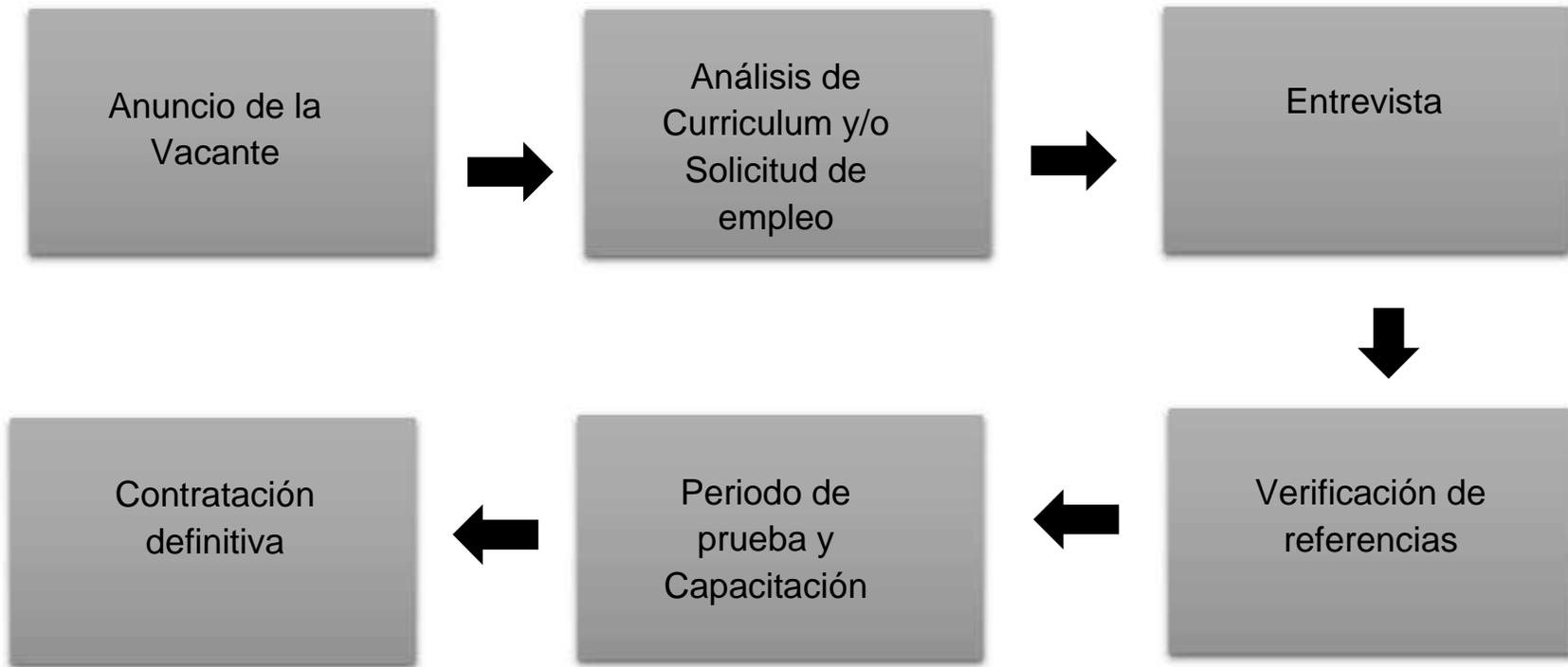
6.3 Proceso de reclutamiento y selección actual que llevan a cabo las Pymes del Sector Preparación de alimentos y bebidas en Cuernavaca.

En la actualidad las empresas del sector preparación de alimentos y bebidas ubicadas en el centro histórico de Cuernavaca utilizan el mismo proceso de reclutamiento y selección de personal dadas sus características, los empresarios carecen del conocimiento de las técnicas de reclutamiento y selección aplicando empíricamente lo que ellos creen conveniente y aunque no les ha dado buenos resultados lo siguen llevando a cabo, enseguida detallaremos este proceso:

1. El primer paso es la colocación del anuncio de la vacante, esto es un simple anuncio afuera del negocio, gracias a la tecnología muchos negocios cuentan con redes sociales lo que ayuda a la difusión de la vacante por este medio.
2. El segundo paso es la recepción de solicitudes de empleo y/o Curriculum, con el objetivo de analizarlos para buscar en base a la experiencia que tiene cada candidato de trabajos anteriores en el mismo puesto el candidato idóneo.
3. Se realiza la entrevista con el candidato para saber si posee las características y las habilidades que el puesto requiere.
4. Una vez que se ha escogido el candidato a ocupar la vacante procede la fase de investigación de referencias tanto personales como laborales
5. Una vez que se ha comprobado que el candidato puede cubrir el perfil del puesto, se procede a tenerlo en un periodo de prueba y capacitación que incluye el funcionamiento de la empresa y las labores que tendrá que desempeñar.
6. Y finalmente una vez que se llevaron a cabo los pasos anteriores con éxito se realiza la contratación definitiva del candidato.

A continuación, presentare gráficamente el proceso de reclutamiento y selección descrito anteriormente:

Ilustración 4 Proceso de Reclutamiento y Selección actual que utilizan las Pymes del sector preparación de alimentos y bebidas del Centro Histórico de Cuernavaca



Fuente: Elaboración propia basada en el procesamiento de datos de las entrevistas realizadas a las pymes del sector preparación de alimentos y bebidas del centro histórico de Cuernavaca.

Capítulo 7 Propuesta de Modelo de Reclutamiento y Selección basado en competencias para las Pymes

En este capítulo haremos la propuesta de un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias retomando todo lo estudiado en capítulos anteriores y en las entrevistas realizadas a los empresarios, tratando de subsanar el modelo que aplican en la actualidad.

El diseño de este modelo se basó en el modelo que en la actualidad las Pymes del Sector Preparación de alimentos llevan a cabo, y tomando en cuenta que los empresarios en muchas ocasiones no poseen conocimiento en el tema de reclutamiento y selección, carecen de tiempo y de recursos financieros para poder implementar un proceso formal, se plantea el siguiente modelo con la finalidad de que sea aplicado con los recursos con los que cuenta la empresa, si bien es un proceso sencillo de implementar pero cuenta con los elementos mínimos necesarios para realizar una buena elección de candidatos con la finalidad de dotar a las empresas de los mejores recursos humanos.

Por todo lo anterior el modelo queda de la siguiente manera:

0. Análisis de posibles candidatos internos que puedan ocupar el puesto.

Este paso se refiere a la localización en el inventario de recursos humanos que se encuentra laborando actualmente en la organización y que reúna los requisitos establecidos, esto hará más eficiente el proceso, además de contribuir a que el personal se sienta motivado ya que cada vacante significa una oportunidad de ascenso. (Arias, 1997)

1. Vacante. El proceso de reclutamiento y selección inicia cuando se presenta una vacante es decir la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. (Arias, 1997).

2. Descripción de las características del puesto vacante. Una vez que se ha creado la vacante se recurrirá al análisis y valuación de puestos con la finalidad de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, esto incluye las competencias requeridas por el puesto, como lo sugiere (Rodríguez B. L., s.f.) y debe contener:

- Ubicación del puesto en el organigrama
- Interrelaciones jerárquicas
- Requisitos de formación personal
- Contenido funcional
- Competencias del puesto ³

3. Publicación de la vacante. Cuando dentro de la empresa no se encontró al candidato idóneo para el puesto, se debe proceder a la publicación de la vacante, la publicación de esta se puede hacer en periódicos locales, portales de empleo, escuelas, incluso en redes sociales de la propia empresa. (Chiavenato I., 2001) nos sugiere utilizar las siguientes fuentes: carteles anunciados en la entrada de la empresa, contacto con sindicatos y asociaciones gremiales, con empresas del mismo giro, anuncios en revistas o en agencias de reclutamiento. Según (Gil Flores, 2007) Un modo de ajustar las competencias de los candidatos a las exigidas para un desempeño superior del puesto consiste en dar a conocer, en el momento de difundir la oferta para cubrir la vacante, cuáles son las competencias exigidas de tal forma que se produzca la autoselección y estos se reduzcan a los que encajan en el perfil.

³ Véase Anexo 5 Formato de Descripción de Puesto

4. Recepción y análisis de Curriculum. Con la finalidad de filtrar a los candidatos que se postulan para el puesto se procede a la recepción y análisis de Curriculum de los candidatos con el objetivo de ir buscando, en base a experiencias reportadas en el mismo, similitudes en puestos de trabajo anteriores que el candidato haya desempeñado, cuando alguna de estas no cumpla con alguno de los requisitos será descartada. (Restrepo de O, Landino T., & Orozco A., 2008)

5. Entrevista por competencias. La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, constituye uno de los factores más influyentes en la decisión final respecto a la contratación o no de una persona. El entrevistador habrá realizado un análisis previo del puesto, y de este habrá definido cuáles son los parámetros más importantes (López Gamucio, 2010)

La entrevista se debe centrar en hechos concretos narrados por el candidato con el propósito de encontrar similitud de comportamientos de la persona en el pasado que sirvan para poder hacer una predicción del desempeño actual para el cargo específico para el cual se está postulando.

Durante entrevista por competencias se seguirán los siguientes pasos como lo sugiere (Alles M. A., 2006).

1. En primer lugar, el entrevistador deberá indagar sobre aspectos de corte profesional: experiencia laboral, formación, educación, etc., puesto que debe asegurarse que la persona entrevistada tenga los conocimientos técnicos requeridos.
2. Posteriormente pasará a indagar aspectos relacionados con las competencias, las cuáles intentarán ser detectadas a través de comportamientos que haya tenido en el pasado, tanto en la vida laboral como personal.

6. Aplicación de pruebas específicas. Una vez que se realizó la entrevista por competencias se debe hacer la evaluación por competencias, que puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan estas con el perfil de competencias requeridas por el puesto de trabajo. (Gil Flores, 2007) La evaluación de competencias privilegia a aquellas técnicas que se apoyan en la actuación en situaciones prácticas reales o simuladas de ejercicio laboral. A continuación presentaremos la técnica que se propone:

- Simulación y ejercicios de carácter práctico. Consiste en someter a prueba a los sujetos evaluados planteándoles situaciones o casos prácticos similares, en términos de las competencias exigidas, de tal manera que puedan demostrar el nivel de competencia que poseen.

En esta etapa cada Pyme diseñará de acuerdo al puesto que esté vacante la situación que recreará con la cual evaluará al candidato. Se sugiere reunir durante uno o varios días a grupos de cinco a seis candidatos para valorar sus competencias desde una variedad de perspectivas diferentes.

Esta modalidad propicia el empleo de técnicas grupales que suponen el planteamiento de casos-problema ante los cuales los sujetos han de demostrar sus competencias para el trabajo en grupo, tales como liderazgo, negociación, trabajo en equipo, resolución de conflictos. (Gil Flores, 2007)

Una vez que se ha realizado este ejercicio de simulación es importante que se lleve a cabo la recogida de evidencias sobre las competencias demostradas por los sujetos evaluados. Por lo anterior se propone un ejemplo de escala numérica⁴ que responde al propósito de evaluar la competencia de los sujetos que están compitiendo por la vacante.

⁴ Véase Anexo 6 Formato de Evaluación por competencias

7. Comprobación de Referencias. En esta etapa se deberá dirigirse a las personas que el candidato haya referenciado como garantes suyos, con el objetivo de obtener datos de la integridad de la persona que ocupará el puesto vacante dentro de la empresa. (Gil Flores, 2007)

8. Proceso de Admisión. En esta etapa se integrará la documentación del candidato elegido con la finalidad de integrar su expediente laboral e incluirá según (Arias, 1997):

- 1) Identificación oficial
- 2) Comprobante de Domicilio
- 3) Curriculum Vitae y/o Solicitud de empleo
- 4) Última constancia de estudios
- 5) Constancias de cursos o diplomados
- 6) RFC
- 7) CURP
- 8) Cartilla del SMN
- 9) Número de afiliación al Seguro Social
- 10) Licencia de conducir (en caso de que se haya contratado para ser el puesto de chofer)
- 11) Carta de Antecedentes no penales
- 12) Acta de matrimonio
- 13) Acta de nacimiento de sus hijos
- 14) Cartas de recomendación

9. Contratación definitiva. Superado el proceso de selección, es necesario vincular al elegido mediante la contratación, para poder llevar a cabo esta labor es importante que el empresario cuente con un contrato de trabajo que se adecue a sus necesidades y que este registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Gil Flores, 2007).

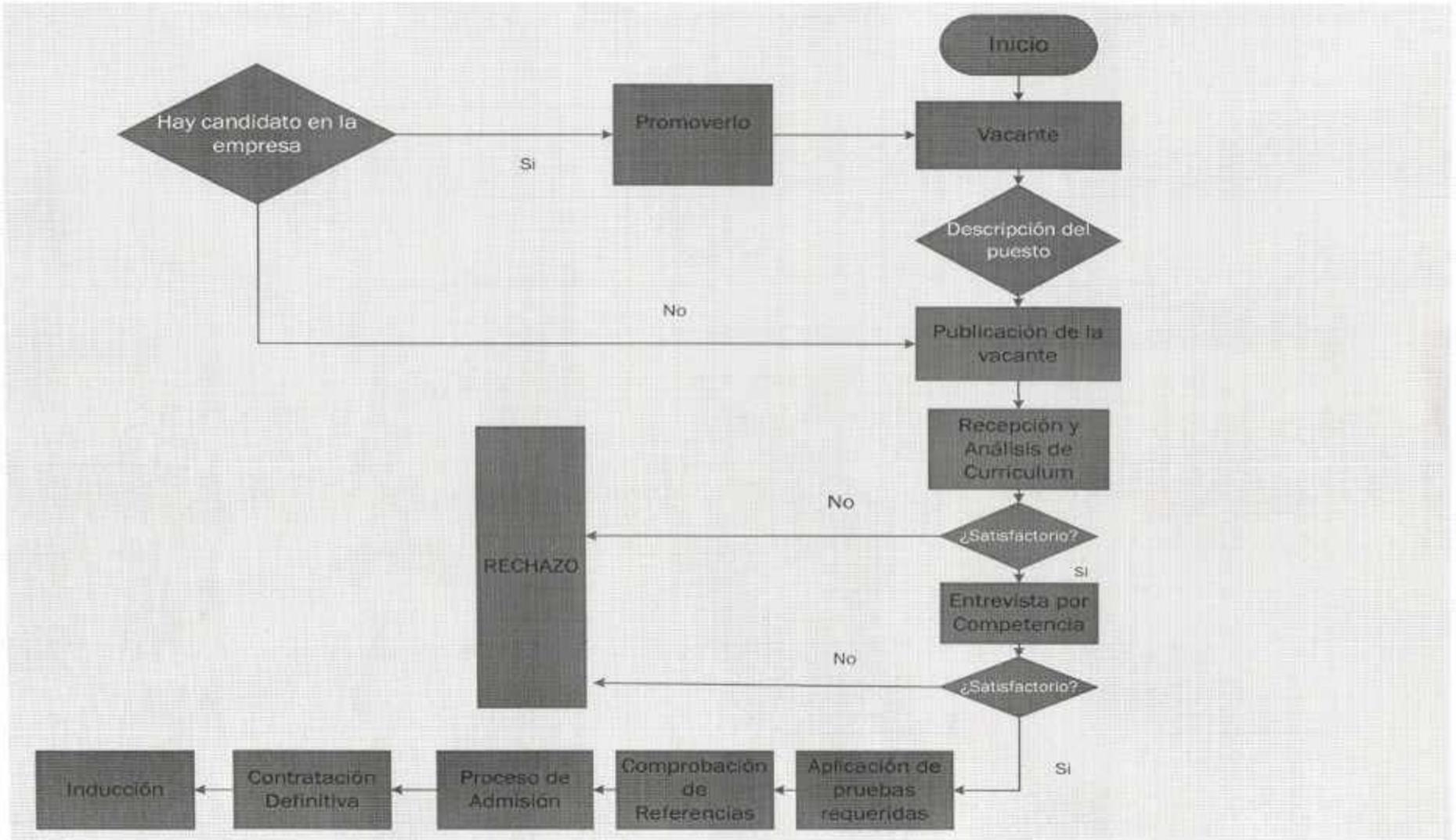
10. Inducción. Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar el puesto dentro de la organización, el nuevo trabajador va a encontrarse con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él, y por consecuencia el desconocimiento de todo lo anterior puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción. (Arias, 1997).

Por lo tanto, la organización deberá de informar a todos los nuevos elementos según (Arias, 1997) lo siguiente:

- a) Información sobre la organización
- b) Reglamento Interno de trabajo
- c) Condiciones de contratación
- d) Horarios y días de pago
- e) Estructura de la organización, localizando el puesto que ocupará
- f) Políticas y procedimientos
- g) Presentación con el personal

A continuación, presentaremos un diagrama de flujo del Proceso anteriormente descrito.

Ilustración 5 Diagrama de Flujo Modelo de Reclutamiento y Selección basado en competencias para Pymes



Conclusiones

A lo largo de este estudio, hemos visto que las Pequeñas y Medianas Empresas juegan un papel muy importante en la economía nacional, debido a su aportación en la producción de bienes y servicios, además de su gran potencial para la generación de empleos, por lo que representa para México un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y mejorar la competitividad regional y local.

El tema de las Competencias Laborales si bien es cierto que no es nuevo, crece día a día en importancia en el mundo empresarial, el cual exige actualmente mayor productividad y competitividad. Las Competencias Laborales contribuyen a lograr un mejor desempeño de los individuos en el puesto, gracias a la combinación de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que estarán alineadas con el entorno profesional.

Por lo anterior contar con un Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias, ayudará a las Pymes a promover y desarrollar cualidades diferenciadoras para lograr el éxito en las actividades que desempeñe la organización lo que traerá como consecuencia el desarrollo de una ventaja competitiva representada por su capital humano.

Sin embargo, las Pymes en la actualidad se enfrentan con la problemática del desconocimiento del Proceso de Reclutamiento y Selección y por ende las técnicas que debería de aplicar para allegarse de los recursos humanos más eficientes. Lo que trae como consecuencia la alta rotación de personal, provocando una disminución en el crecimiento y competitividad de la organización.

Con la investigación que se realizó en las empresas del Sector Restaurantero del Centro Histórico de Cuernavaca se pudo observar que la mayoría de las entrevistadas desconocen el tema de Reclutamiento y Selección y que actualmente el proceso que llevan a cabo para la contratación de personal es de forma empírica, no cuentan con un departamento de Recursos Humanos, y aunque un cuarenta por ciento de los entrevistados sabe que contar con uno, así como aplicar un proceso

formal de reclutamiento y selección les podría traer beneficios, no lo implementan debido a que consideran que esto implica un alto costo económico, que no están en posibilidades de solventar. Por otro lado consideran que existen otras actividades más importantes que el reclutamiento y selección dentro de las organizaciones tales como: las Ventas, Compras, Finanzas, Tesorería; es cierto que no le podemos restar importancia a las demás actividades dado que dentro de la organización se llevan a cabo distintas funciones y tareas para conseguir un objetivo común, pero esto solo se consigue cuando la empresa logra agrupar a personas eficientes bajo una misma jefatura que coordine la utilización de las habilidades técnicas del personal.

De acuerdo a la investigación realizada se puede observar que los empresarios desconocen del proceso de reclutamiento y selección, ya que no cuentan con un departamento de recursos humanos, se ven afectadas por la alta rotación del personal y el costo económico que implica en cuestión con las técnicas de reclutamiento y selección. Los empresarios optan por métodos empíricos de dicho proceso sin llevar a cabo las técnicas de selección estructuradas para atraer a los mejores candidatos a la empresa y argumentan que no se cuenta con el recurso financiero, ya que implica un alto costo y les resulta muy difícil de financiar debido al tamaño que estas poseen. Los empresarios desconocen la importancia y beneficios de contar con el departamento de recursos humanos dado que genera un costo económico no necesario.

Las empresas si considera importante el proceso de reclutamiento y selección puesto que el recurso humano es lo más valioso de la empresa; pero no tienen implementado un proceso formal y se puede observar que los empresarios tampoco tienen definidas las funciones de recursos humanos, ya que le da más importancia a otras áreas como lo son: compras, ventas, finanzas y tesorería.

Analizamos que las pymes no perciben los beneficios del proceso de reclutamiento y selección de modo que aplican el proceso de manera empírica, ya que se ahorran costos, a pesar de ello los empresarios buscan contratar al personal idóneo; pero generalmente solo logran cubrir la vacante. Al momento de

realizar la contratación se da más valor a los conocimientos y experiencia de los candidatos, sin embargo, también existe el nepotismo ya que se da preferencia a los recomendados.

Uno de los retos principales que tienen los empresarios de las Pymes es concientizarse acerca de la importancia del tema de reclutamiento y selección, debido a que el mundo competitivo de la actualidad exige para la permanencia de las organizaciones que estas sean competitivas y un factor fundamental es el recurso humano.

Por todo lo anterior la parte medular para dotar a una empresa de los elementos humanos más competentes es a través de un Proceso de Reclutamiento y Selección basado en Competencias, el cual como herramienta estratégica ayudará a enfrentar los desafíos que impone el mundo en la actualidad. Por otro lado, también impulsa el nivel de competencias del recurso humano contribuyendo al desarrollo del potencial y talento de las personas, agregando sentido de pertenencia a la empresa, satisfacción profesional, estabilidad laboral, mejores salarios, lo que se traduce en una mejor calidad de vida para el trabajador y su familia.

Nos encontramos ante un nuevo mundo de trabajo que exige nuevos retos y en donde se necesita desarrollar competencias para ser más competentes, por lo tanto, el Modelo de Gestión por competencias se puede considerar como la respuesta a estas exigencias de competitividad para las organizaciones, facilitando que las actividades que se llevan a cabo dentro la empresa sean eficientes y eficaces logrando el éxito deseado por la organización.

Recomendaciones

A continuación, se presentan una lista de recomendaciones con el fin de que la Organización que desee implementar el Modelo de Reclutamiento y Selección basado en Competencias para Pymes propuesto cumpla los objetivos para los que fue creado deberá:

1. El empresario se deberá allegar de conocimientos de Administración.
2. El Empresario se capacitará en el tema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias
3. Que el encargado del Proceso de Reclutamiento y Selección tenga conocimientos de los temas de Técnicas de Reclutamiento, Selección y Competencias.
4. Contar con un organigrama con el fin de definir las líneas de autoridad y la departamentalización de la organización
5. Que la empresa analice y diseñe el perfil por competencias de cada uno de los puestos de la organización.
6. Cada organización deberá enriquecer el modelo de acuerdo a sus propios requerimientos.
7. Que el expediente laboral del trabajador se actualice cada seis meses por razones de que la información que proporciona el trabajador puede cambiar, por ejemplo: cambio de domicilio, estado civil, términos de estudios etc., o de acuerdo a las necesidades de la organización.
8. Una vez implantado el modelo se deberá realizar la retroalimentación con los encargados de la empresa una vez que paso un año de haberse implantado, con la finalidad de contar con una retroalimentación y medir la efectividad del mismo.

Anexos

1. Entrevista del Proceso de reclutamiento y Selección de Pymes

1. ¿Su empresa cuenta con un departamento de recursos humanos?
2. ¿En su empresa hay un área que se dedique al Reclutamiento y Selección?
3. ¿Considera importante el proceso de Reclutamiento y Selección?
4. ¿Considera que tener un departamento de Recursos Humanos implica un alto costo económico para su empresa?
5. ¿Conoce los beneficios que le trae a su empresa contar con un departamento de Recursos Humanos?
6. ¿Conoce el Proceso que debe llevar a cabo para el Reclutamiento y Selección de personal?
7. ¿Conoce los beneficios de aplicar un proceso de Reclutamiento y Selección?
8. ¿Ha tratado de implementar algún proceso de Reclutamiento y Selección?
9. ¿Conoce las Técnicas que existen para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección
10. ¿El proceso de contratación de personal que aplica en la actualidad le ha dado resultados?
11. ¿Tiene conocimiento acerca del tema de Competencias Laborales?
12. ¿Conoce la propuesta de Reclutamiento y Selección por Competencias?
13. ¿El personal que contrata debe poseer alguna competencia?
14. ¿Al momento de la contratación prefiere contratar a personas conocidas como familiares amigos y/o recomendados?
15. ¿Cuándo realiza la contratación de personal lo que busca es cubrir la vacante lo más pronto posible o se da tiempo para encontrar al idóneo?
16. ¿Considera que existen otras actividades más importantes que el reclutamiento y selección?
17. ¿Ha considerado cambiar el proceso de reclutamiento y selección dentro de su empresa?
18. En la actualidad ¿cómo es el proceso que lleva a cabo para la contratación de personal?

2. Oficio para solicitar información a las empresas.

Cuernavaca Morelos a ___ de ___ del 20__

ASUNTO: El que se Indica.

Pymes del sector preparación de alimentos y bebidas del Centro Histórico de Cuernavaca.

P R E S E N T E

Que el presente sirva para saludarle y con la finalidad de obtener información sobre su Proceso de reclutamiento y selección que lleva a cabo el departamento de recursos humanos, solicitando sea autorizada una entrevista que usted atinadamente dirige, a un grupo de 2 estudiantes de la carrera de Administración de la **Universidad Latina campus Cuernavaca**. El objetivo de la visita es: Realizar una serie de preguntas concretas sobre el departamento de recursos humanos y su importancia la aplicación de esta área. De ser aceptada la visita, desearía que se programara para el día ___ en el turno___. De la misma manera solicitamos nos comunique requisitos de seguridad y presentación que deberán cubrir las estudiantes en la visita. Agradezco la atención que tenga a bien brindar a la presente.

A T E N T A M E N T E

EFI LIZBETH HERNÁNDEZ ARROYO

3. Listado de Empresas Entrevistadas

No.	Nombre de la Empresa	Tipo
1	Art&Antiques	Cafetería
2	Bon´s Café	Cafetería
3	Buffalucas	Comida Rápida
4	Café Albaricoque	Cafetería
5	Coffee Gringo	Cafetería
6	Celoffán	Cafetería
7	Crepas y Café	Cafetería
8	Don Chila	Restaurante
9	El Barco	Restaurante
10	El Café de Nicanor	Cafetería
11	El Rincón de Manolo	Restaurante
12	Emiliano´s	Restaurante
13	Feisbuk	Cafetería
14	Iguanas Green	Restaurante
15	Industrial Café	Cafetería
16	L´arrosoir d´ Arthur	Cafetería
17	La Chocolatería	Cafetería
18	La Malinche	Restaurante
19	La Pasadita	Restaurante
20	La Pasión de Lilith	Restaurante
21	Mariscos Don Coco	Restaurante
22	Ocampo´s	Restaurante
23	Paraíso del Café	Cafetería
24	Pasties	Restaurante
25	Peruanita	Restaurante
26	Sushimi	Restaurante
27	Tao	Cafetería
28	Tinto de verano	Restaurante
29	Tortas Shaddai	Tortería
30	Vienes	Restaurante

4. Tabulación de Respuestas

No.	Pregunta	Si	No	Recomendado	Familia	Ninguno	Encontrar al idóneo	Cubrir la vacante	Total
1	¿Su empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos?	4	26						30
2	¿En su empresa hay un área que se dedique al Reclutamiento y Selección de personal?	6	24						30
3	¿Considera importante el proceso de reclutamiento y selección?	25	5						30
4	¿Considera que tener un departamento de Recursos Humanos implica un alto costo económico para su empresa?	26	4						30
5	¿Conoce los beneficios que le trae a su empresa contar con un departamento de Recursos Humanos?	12	18						30
6	¿Conoce el Proceso que debe llevar a cabo para el Reclutamiento y Selección de personal?	5	25						30
7	¿Conoce los beneficios de aplicar un proceso de Reclutamiento y Selección?	13	17						30
8	¿Ha tratado de implementar algún proceso de Reclutamiento y Selección?	0	30						30
9	¿Conoce las Técnicas que existen para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección?	6	24						30
10	¿El proceso de contratación de personal que aplica en la actualidad le ha dado resultados?	9	21						30
11	¿Tiene conocimiento acerca del tema de competencias laborales?	9	21						30
12	¿Conoce la propuesta de Reclutamiento y Selección por competencias?	6	24						30
13	¿El personal que contrata debe poseer alguna competencia?	10	20						30
14	¿Al momento de la contratación prefiere contratar a personas conocidas como familiares amigos y/o recomendados?			13	3	14			30
15	¿Cuándo realiza la contratación de personal lo que busca es cubrir la vacante lo más pronto posible o se da tiempo para encontrar al idóneo?						20	10	30
16	¿Considera que existen otras actividades más importantes que el reclutamiento y selección?	6	24						30
17	¿Ha considerado cambiar el proceso de reclutamiento y selección dentro de su empresa?	5	25						30

5. Formato para Descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
EMPRESA Nombre Dirección	
PUESTO Título del puesto Departamento al que pertenece	
ORGANIZACIÓN Nivel jerárquico del puesto Dependencia Directa	
REQUERIMIENTOS Escolaridad Idiomas Conocimientos especiales Experiencia	
FUNCIONES Y TAREAS Funciones y tareas Obligaciones Actividades Principales	
Competencias Requeridas Competencias necesarias para el desempeño del puesto	

6. Formato para Evaluación de Competencias

Nombre del candidato: _____

Puesto: _____

1. Capacidad/ atención al cliente

1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>					
Baja				Alta	

2. Capacidad para trabajo en equipo

1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>					
Baja				Alta	

3. Calidad en el servicio

1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>					
Baja				Alta	

4. Orden

1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>					
Baja				Alta	

5. Tolerancia

1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>					
Baja				Alta	

6. Preparación de alimentos y/o bebidas

1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>					
Baja				Alta	

7. Uso de herramientas manuales

1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>					
Baja				Alta	

Suma

Bibliografía

- Alcérreca, C. (2000). *Organizaciones, gerentes y estrategia*. México: Addison Wesley Longman.
- Alles, M. (1999). *Guía para el entrevistador, Como entrevistar por competencias*. Argentina.
- Alles, M. A. (2004). *Elija al mejor: Como entrevistar por competencias* (Segunda ed.). Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso, M. (1982). *Enciclopedia del Idioma* (1ra ed.). Madrid: Aguilar.
- Argudín, Y. (2005). *Educación Basada en competencias*. México: Trillas.
- Arias, G. F. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Bank, W. (2012). *www.worldbank.org*. Recuperado el 25 de Abril de 2016, de <http://dx.doi.org/10.178/8889333161641>
- Becerra Galvez, M., & Campos Ahumada, F. (2012). El Enfoque por competencias y sus aportes en la Gestión de Recursos Humanos. Santiago, Chile.
- Bueno, E., & Morcillo, P. (1993). *Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial. Un modelo de análisis. Anales de Economía y Administración de empresas*.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales. *Revista Europea de Formación Profesional*, 8-14.
- CANIRAC. (28 de Agosto de 2015). *www.canirac.org.mx*. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de <http://canirac.org.mx/images//files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20ESTUDIOS%20DE%20LA%20INDUSTRIA.pdf>
- CE, C. (2007). *Competencias Clave para el aprendizaje permanente*. Luxemburgo: Publicaciones Oficiales de la Comunidad Europea. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de <http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/educacion/mecu/movilidad-europa/competenciasclave.pdf?documentId=0901e72b80685fb1>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso administrativo*. Bogotá: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. Bogotá: McGrawHill.
- Chile, F. (2004). *Competencias Laborales para Chile* (1ra. ed.). Chile: Recrea Ltda.
- CONOCER. (Junio de 2015). *www.amda.mx*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de https://www.amda.mx/images/stories/docs/junta%20consejo/Varios%20consejo/2015/conocer_amda_150616.pdf
- CONOCER. (Mayo de 2016). *www.conocer.gob.mx*. Recuperado el 17 de Mayo de 2016, de http://www.conocer.gob.mx/index.php/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=11
- Dalziel M., C. J. (1996). *Las Competencias Clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Madrid: Deusto.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y administración*. Bogotá: McGraw Hill.
- De Sousa, M. (2001). *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Día del Trabajo Dcente*. (s.f.). Recuperado el 29 de Mayo de 2016, de [www.diadeltrabajodecente.com: http://www.diadeltrabajodecente.com/uploads/6/9/4/9/6949520/guia_de_gestion_humama_para_pymes.pdf](http://www.diadeltrabajodecente.com/uploads/6/9/4/9/6949520/guia_de_gestion_humama_para_pymes.pdf)
- DOF, D. (30 de Junio de 2009). Diario Oficial de la Federación.
- Donnelly Jr. J. H., G. J. (1998). *La Nueva Dirección de Empresas*. Bogotá: McGraw Hill.
- Empresario, E. (02 de Abril de 2013). *El empresario, mx creemos en tú negocio*. Obtenido de <http://elempresario.mx/actualidad/pymes-motor-sector-restauranero>
- Ena Ventura, B., Delgado, G. S., & Ena, V. T. (2008). *Gestión Administrativa de personal* (2a ed.). España: Thosom Editores Paraninfo.

- ENAPROCE. (14 de 07 de 2016). *INEGI*. Recuperado el 14 de Julio de 2016, de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimiento/s/otras/enaproce/default_t.aspx
- Española, R. A. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22a. ed.). Madrid: Espasa.
- Española, R. A. (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Europea, C. (2007). *Competencias Clave para el aprendizaje permanente*. Luxemburgo: Publicaciones oficiales de la Comunidad Europea. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de <http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/educacion/mecu/movilidad-europa/competenciasclave.pdf?documentId=0901e72b80685fb1>
- Europea, D. O. (18 de diciembre de 2006). *Diario oficial de la Union Europea*. Recuperado el 14 de Marzo de 2016, de file:///D:/Downloads/recomendacion_parlamento_y_consejo_18_diciembre_2006.pdf
- Excelsior. (2010). *www.excelsior.com.mx*. Recuperado el 16 de Abril de 2016, de http://excelsior.com.mx/Templates/Default/imprimir.php?id_nota=688734
- EXCELSIOR. (27 de 04 de 2016). *www.excelsior.com.mx*. Recuperado el 17 de 07 de 2016, de <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2016/04/27/1089268>
- Fernández, R. A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández, L. J. (2005). *Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos* (Primera ed.). Madrid: Pearson.
- Gil Flores, J. (2007). La Evaluación de Competencias laborales. *Redalyc*. Recuperado el 06 de 07 de 2016, de Gil Flores, Javier, La evaluación de competencias laborales Educación XX1 [en línea] 2007, () : [Fecha de consulta: 6 de julio de 2016] <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>
- Gil Flores, J. (2007). La Evaluación de Competencias Laborales. (U. N. distancia, Ed.) *Educación XX1*(10), 83-106. Recuperado el 05 de Junio de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>
- Griffin, R. W., & Ebert, R. (2005). *Negocios* (7a ed.). México: Pearson.
- Gulick, L. (1937). *Papers of the science of Administrator*.

- HayGroup. (1996). *Las Competencias clave para una gestión integrada de recursos humano* (Segunda ed.). España: Ediciones Deusto S.A.
- INEGI. (14 de Julio de 2016). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado el 14 de 07 de 2016, de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (01 de Enero de 2016). *Producto Interno Bruto. Participación según actividad económica en la entidad*. Recuperado el 12 de Julio de 2016, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=cuna13&s=est&c=24502>
- INEGI. (2016). *www.inegi.gob.mx*. Recuperado el 07 de Marzo de 2016, de http://www3.inegi.org.mx/olap/olap.aspx?server=2&db=Serie_Censal_Economicos&cube=Censos%20Econ%C3%B3micos&fp=1
- Kast, F. y. (1988). *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weinrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global* (12a ed.). México: McGraw Hill.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- López Gamucio, J. R. (2010). La Selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas* (26), 129-152. Recuperado el 03 de Junio de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- Mayhew, R. (2016). *www.pyme.lavoz.com*. Recuperado el 29 de Mayo de 2016, de <http://pyme.lavoztx.com/diez-razones-por-las-que-es-importante-el-departamento-de-recursos-humanos-6077.html>
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo: CINTERFORD.
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencias laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: OEI.
- Morales, O. (2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 03 de Junio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com>
- OCDE. (1997). *www.ocde.org*. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>

- OCDE. (2005). *La OCDE y perspectivas de las Pyme del empresario*. París.
- OCDE. (2005). *La OCDE y perspectivas de las Pyme del empresario: el de 2005 la OCDE en París*. París.
- OIT. (2015). *www.oei.org*. (CINTERFORT, Editor) Recuperado el 16 de Abril de 2016
- Orozco A., D. C., Ladino T., A. M., & Restrepo de O., L. E. (2008). Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para niveles Directivos de la Organización. *Scientia et Technica*, 286-291.
- Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. *Revista Complutense de la Educación*, 10, 17. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=150266>
- Pereda, F. y. (2004). *Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the corporation* (Vol. 68). Harvard Business Review.
- Proméxico. (2014). *promexico.gob.mx*. Recuperado el 24 de Febrero de 2016, de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- PWC. (2015). *www.pwc.com*. Recuperado el 17 de 07 de 2016, de <http://www.pwc.com/mx/es/industrias/turismo.html>
- Restrepo de O, L. S., Landino 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*, 39.
- Rodríguez, B. L. (s.f.). *www.ccee.edu.u*. Recuperado el 04 de Junio de 2016, de http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Comp etencias.pdf
- Rodríguez, L. (s.f.). *www.ccee.edu.u*. (U. d. Uruguay, Editor) Obtenido de http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Comp etencias.pdf.
- Romero, R. (2001). *Marketing*. Palmir.

- SECTUR. (01 de Diciembre de 2013). *Agendas de Competitividad de los destinos turísticos de México, Cuernavaca Morelos*. Recuperado el 14 de Julio de 2016, de file:///D:/Downloads/PDF-Cuernavaca.pdf
- SECTUR. (2015). *www.cptm.com.mx*. Recuperado el 17 de 07 de 2016, de <http://www.cptm.com.mx/panorama-del-sector-turistico?language=es>
- Spencer, L., & Spencer, S. M. (1994). *Competences at work: models for superior performance*. New York: John Willey & Sons.
- Spencer, L., & Spencer, S. M. (1994). *Competency Assesments Methods history and state of the art*. Boston: Hay-McBer Research Press.
- Suárez, H. J., & Ibarra, M. S. (s.f.). *Dianlet*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de file:///D:/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552.pdf
- Valencia, J. R. (2010). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Cengage Learning.
- Zoilo, P., Romero, D., & Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa: Un reto*. Fondo Nueva Empresa.