



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL TEJUPILCO

**PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y
CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LOS NEGOCIOS DE ABARROTÉS EN
TEJUPILCO, 2017.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARIA GUADALUPE VERTIZ BENÍTEZ

NO. CUENTA: 1327829

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

LILIANA VERTIZ BENÍTEZ

NO. CUENTA: 0848705

DIRECTORA DE TESIS:

LIC. EN A. ANA LILIA RAMÍREZ OLIVOS

TEJUPILCO, ESTADO DE MÉXICO, 2018.



Tejupilco, México a 08 de mayo de 2018

DR. EN C. FELIPE DE JESÚS GONZÁLEZ RAZO
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN
DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE

Por medio del presente informamos a Usted, que la tesis titulada: **PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LOS NEGOCIOS DE ABARROTES EN TEJUPILCO, 2017.**

De la egresada: **MARÍA GUADALUPE VERTIZ BENÍTEZ**
Con número de cuenta: **1327829**

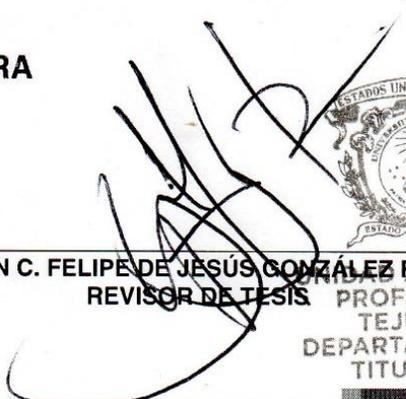
De la egresada: **LILIANA VERTIZ BENÍTEZ**
Con número de cuenta: **0848705**

Reúnen los requisitos necesarios y de calidad que amerita un trabajo profesional, por lo que no existe inconveniente para su impresión y publicación.

ATENTAMENTE
COMISIÓN REVISORA



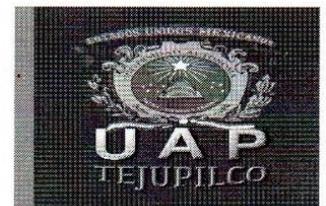
DR. EN ED. DANIEL CARDOSO JIMÉNEZ
REVISOR DE TESIS



DR. EN C. FELIPE DE JESÚS GONZÁLEZ RAZO
REVISOR DE TESIS


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL
TEJUPILCO
DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

Domicilio Conocido Rincón de Aguirre
Tejupilco, México. C. P. 51412
Tel. (724) 26 75422
www.uaptejupilco.mx





Tejupilco, México a 08 de mayo de 2018

DR. EN C. FELIPE DE JESÚS GONZÁLEZ RAZO
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN
DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T E

Por este medio hago de su conocimiento que después de haber revisado el trabajo de tesis titulado: **PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LOS NEGOCIOS DE ABARROTES EN TEJUPILCO, 2017**, presentado por las **C. C. MARÍA GUADALUPE VERTIZ BENÍTEZ y LILIANA VERTIZ BENÍTEZ**, egresadas de la **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN y PSICOLOGÍA**, respectivamente y que una vez hechas las correcciones que se observaron, doy por terminado el proceso de **DIRECCIÓN** que me fue comisionado, no habiendo impedimento alguno para que las egresadas continúen con su proceso de titulación.

Sin otro particular, quedo de Usted.

ATENTAMENTE

LIC. EN A. ANA LILIA RAMÍREZ OLIVOS
DIRECTORA DE TESIS





Universidad Autónoma del Estado de México

Unidad Académica Profesional Tejupilco

Tejupilco, México a 04 de mayo de 2018

**C. MARÍA GUADALUPE VERTIZ BENÍTEZ
EGRESADA DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
C. LILIANA VERTIZ BENÍTEZ
EGRESADA DE LA LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA
PRESENTE**

Con base en la información existente en el Departamento de Tesis y en cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Escuelas y Facultades, este departamento a mi cargo se complace en autorizar a Ustedes la **IMPRESIÓN** de su tema de tesis: **PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LOS NEGOCIOS DE ABARROTES EN TEJUPILCO, 2017.**

Me permito indicarles que deberán realizar las sugerencias de corrección dictaminadas por la H. Comisión Revisora de su trabajo escrito, ya que el contenido y presentación del mismo será de su entera responsabilidad.

Sin otro particular, reciba por mi conducto el mejor de los deseos de la comunidad de esta Unidad, para el feliz término de su próxima disertación.

ATENTAMENTE

PATRIA CIENCIA Y TRABAJO

“2018, Año del 190 aniversario de la Universidad Autónoma del Estado de México”

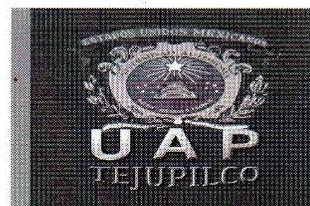

DR. EN C. FELIPE DE JESUS GONZÁLEZ RAZO
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN
DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



UNIDAD ACADÉMICA
PROFESIONAL
TEJUPILCO
DEPARTAMENTO DE
TITULACIÓN

c.c.p. Expediente.

Domicilio Conocido Rincón de Aguirre
Tejupilco, México. C. P. 51412
Tel. (724) 26 75422
www.uaptejupilco.mx



AGRADECIMIENTOS

- A nuestra directora de tesis la Licenciada Ana Lilia, agradecemos por darnos la libertad para realizar este trabajo pero siempre bajo su supervisión y apoyo del que hemos aprendido mucho a lo largo de todo este tiempo. Gracias por ser nuestra amiga, darnos consejos y palabras de aliento cuando se requerían.
- Al Doctor Felipe y al Doctor Daniel, quienes no sólo fueron los asesores de este proyecto sino de gran apoyo durante toda esta fase y gracias por su calidad humana.
- Gracias a todas las personas que directa o indirectamente ayudaron en la realización de este proyecto.
- Gracias a la UAP Tejupilco por habernos abierto las puertas, así como a todos los docentes que nos compartieron sus conocimientos, amistad y consejos.

DEDICATORIAS

A ti Dios, quien nunca me dejo caer en toda esta lucha por el mundo, a quien me permitió seguir avanzando aun cuando parecía rendirme.

A ti papá, por que donde quiera que te encuentres, sé que te sientes orgulloso por cada uno de mis logros. Y quiero que sepas, lo feliz que me ha hecho saber que una gran persona me dio la vida, y me dio la oportunidad de conocer y vivir, Te amo.

A mi adorada mamá, que ha estado conmigo en todo momento y que siempre me ha dado palabras de aliento y que solo quiere lo mejor para mí, tu eres esa persona que sé que jamás me fallaría, tu eres lo que me da motivos para seguir de pie en esta lucha, quiero que tú seas testigo de todo lo que lograre a lo largo de mi vida, quiero que caminemos juntas siempre aun en los malos momentos. Jamás defraudare la confianza que has puesto en mí. Te amo mamá.

A mi hermana Lupita porque sin su insistencia y apoyo incondicional no estaría aquí logrando uno de mis más grandes sueños.

A mi novio, que ha recorrido conmigo un gran tramo de mi vida y que aun a pesar de las cosas malas sigue junto a mí, a ti Raúl por quererme tal cual soy y por enseñarme que la vida es cruel pero que puedo contra eso y muchas cosas más.

A toda mi familia por motivarme y darme los mejores consejos para que sea una persona de bien.

LILIANA VERTIZ BENÍTEZ

DEDICATORIAS

A DIOS: Por darme lo más valioso que tengo en esta vida, amor, salud, familia, confianza, amigos y sobre todo fe, infinitamente estoy agradecida por todos los bellos paisajes que me ha brindado.

A MIS PADRES: Por ser las personas más importantes en mi vida, esto es por y para ustedes que no solo me dieron la vida sino que me enseñaron a valorarla y aprovechar siempre los días que Dios nos regala, gracias por todo su cariño. A mi madre por ser el pilar más importante, por darme tanto amor y apoyo incondicional. A mi padre que a pesar de no estar físicamente conmigo él siempre está en mi corazón, esto es especial para nosotros que fuimos construyendo poco a poco, los amo tanto y estoy tan agradecida por haberme enseñarme tanto.

A MIS HERMANOS Y HERMANAS: Porque ustedes son mi inspiración para ser mejor cada día, gracias por hacerme reír y por hacer mejor mis días, ser una de las hermanas mayores es una gran responsabilidad espero que sigan superándose siempre y no olviden que los amo con todo mi corazón. En especial a mi hermana Lili que es una súper hermana y quien no solo me acompañó durante todo esto sino que siempre me ha aceptado y me ha brindado toda su confianza, te admiro por esa calidad humana que siempre has demostrado.

A MI SOBRINA: Porque es la personita más amorosa que he conocido en mi vida, ella hace mejor mis días y gracias porque me hiciste conocer una parte que no sabía que existía en mí, te amo con todo mi corazón.

A MI FAMILIA EN GENERAL: Porque son una fuente de inspiración para seguir preparándome y luchar por mis sueños, gracias por su apoyo, ustedes saben quiénes son.

A MIS AMIGAS: Gracias por acompañarme en esta etapa tan bonita, por echarme porras y ánimos cuando lo necesitaba, por brindarme su hombro y su cariño.

A MIS MAESTROS: Por no solo darme conocimiento y valores, sino por brindarme lo más valioso que existe, su amistad y cariño que me demostraron, gracias a todos ustedes que me forjaron año con año, ustedes forman parte de mi vida, porque sean buenas o malas experiencias aprendí de ellas, es gracias a lo que me transmitieron que yo me encuentro en este punto y en especial a todos aquellos que siempre creyeron en mí y me dieron las palabras correctas para seguir luchando y no bajar la guardia.

¡GRACIAS!

MARIA GUADALUPE VERTIZ BENÍTEZ

RESUMEN

La presente tesis tiene como objeto recalcar el grado de importancia que tiene el capital humano en una empresa, organización o en este caso en negocios de abarrotes del municipio de Tejupilco, México, pretende demostrar que teniendo al personal correcto en los puestos adecuados los negocios pueden tener mayor productividad y éxito con el recurso más importante de una organización, y que por el hecho de que los negocios sean pequeños no es un obstáculo para no darle formalidad al negocio.

El objetivo de este estudio fue: Elaborar una propuesta de un manual para el reclutamiento, selección y contratación del personal para los negocios de abarrotes en Tejupilco, México.

El tipo de investigación está caracterizado de acuerdo a: por su propósito es aplicada; por su nivel es exploratoria y descriptiva; por su enfoque es mixto, ya que contiene tanto datos cualitativos como cuantitativos y por su diseño es de tipo no experimental.

Para la obtención de la información, como fuente de recaudación de datos primaria, fueron los cuestionarios aplicados tanto a los dueños como a los empleados de los negocios de abarrotes en el municipio de Tejupilco, México y como fuente secundaria se obtuvieron datos con la información documental como la del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la técnica empleada fue por observación al notar que existe informalidad en el ámbito laboral de estos negocios.

El instrumento empleado fue un cuestionario con preguntas de tipo cerradas y una entrevista a los empleados, el análisis se realizó a través del programa Excel. La aplicación del instrumento fue para 26 negocios o dueños de abarrotes y para 177 empleados de esos mismos negocios.

Para esta investigación se tomó como población a los dueños de los negocios de abarrotes localizados en la cabecera municipal de Tejupilco, México, para la muestra se aplicó una fórmula que dio como resultado 203, este resultado determinó el número de cuestionarios que se aplicaron, sin embargo para fines de esta investigación se utilizó un muestreo aleatorio estratificado, es decir, se emplearon cuestionarios tanto a los empleados como a los contratantes de los establecimientos de abarrotes y se

seleccionaron a las empresas que tuvieran la característica de tener más de cuatro empleados, ya que por lo regular son estos negocios los que realizan algún proceso de reclutamiento para su personal.

Las respuestas más importantes recibidas en esta entrevista fueron que: al menos el 67% de los negocios tiene una antigüedad de más de 11 años en el mercado, el 54% de los dueños tiene entre 31 a 43 años de edad, el 50% de los dueños tiene una licenciatura, el 38% de los negocios encuestados tiene de 1 a 5 empleados, los demás tienen más de 5, un 38% de los empleados no tiene especificado su puesto, el 81% de los empleados que laboran en los negocios de abarrotes de Tejupilco, México, son hombres, a nuestro favor el 92% de los dueños de los negocios de abarrotes si usarían un manual para el reclutamiento, selección y contratación de su personal, como medio de integración o inducción para elegir mejor a sus candidatos y al menos el 33% de los dueños considera como principal beneficio de usar el manual como guía para la inducción a su personal para elegir candidatos adecuados al puesto y otro 29% también considera como beneficio aumentar la productividad de su negocio mediante sus empleados.

Con la realización de esta investigación se determinó que las organizaciones que desean tener formalidad en su negocio en materia de reclutamiento o recursos humanos en general es necesario aplicar al negocio un proceso formal para la integración de su personal que demuestra tener múltiples beneficios en su organización aún sin tener un departamento de recursos humanos y es por ello que este estudio contiene lo esencial que deben saber y aplicar todos los contratantes a su personal para contratar a las personas adecuadas a los puestos de los negocios de abarrotes del municipio de Tejupilco, México, y que incluso contiene información que pueden utilizar otros negocios con la característica de tener más de cuatro empleados en su empresa.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	6
1.3 Objetivos	7
1.3.1 General.....	7
1.3.2 Específicos	7
1.4 Hipótesis	7
II. METODOLOGÍA.....	8
2.1 Tipo de investigación.....	8
2.1.1 Por su Propósito:.....	8
2.1.2 Por su Nivel	8
2.1.3 Por su Enfoque.....	8
2.1.4 Por su Diseño	9
2.2 Obtención de la información.....	9
2.3 Variables	10
2.3.1 Variable dependiente.....	11
2.3.2 Variable independiente.....	11
2.4 Población y muestra.....	12
2.4.1 Población.....	12
2.4.2 Muestra	12
III. MARCO TEÓRICO.....	14
3.1 Administración.....	14
3.1.1 Importancia de la Administración.....	14
3.1.2 Objetivos de la Administración	14
3.1.3 Características de la Administración	15
3.2 Administración de Recursos Humanos	15
3.2.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos	16
3.2.2 Tareas de la Administración de Recursos Humanos.....	17
3.2.3 Disciplinas que aportan a la Administración de Recursos Humanos.....	17
3.2.4 Función del Psicólogo dentro de Recursos Humanos	18

3.3 Proceso Administrativo.....	19
3.3.1 Planeación.....	21
3.3.2 Organización	21
3.3.3 Dirección	22
3.3.4 Control.....	22
3.4 Recursos	22
3.4.1 Recursos humanos.....	23
3.4.2 Recursos Tecnológicos	25
3.4.3 Recursos Materiales.....	25
3.4.4 Recursos Financieros.....	25
3.5 Conceptualización de empresa	26
3.5.1 Clasificación de las empresas	26
IV. MARCO CONTEXTUAL.....	32
V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	45
VI. PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LOS NEGOCIOS DE ABARROTÉS EN TEJUPILCO, MÉXICO.....	79
6.1 Que es un manual	79
6.2 Análisis de puestos	79
6.2.1 Descripción del puesto	82
6.2.2 Especificaciones del puesto	87
6.3 Reclutamiento	87
6.3.1 Fuentes de reclutamiento	88
6.3.2 Medios de reclutamiento	88
6.3.3 El reclutamiento como ¿Gasto o inversión?	90
6.4 Selección.....	91
6.4.1 Herramientas o técnicas en la selección del personal.....	92
6.4.2 Solicitud de empleo	94
6.4.3 Currículum Vitae.....	94
6.4.4 Pruebas psicométricas	95
6.5 Contratación	107
6.5.1 Contrato laboral.....	107
6.5.2 Contrato psicológico	108

6.5.3 Compensación.....	111
6.5.4 Prestaciones laborales	112
6.5.5 Incentivos y contribuciones	113
6.6 Inducción o bienvenida.....	114
6.7 Capacitación.....	117
6.7.1 Beneficios de capacitar	118
6.8 Motivación	119
6.8.1 Tipos de motivación laboral	119
6.8.2 Teorías de la motivación	119
VII. CONCLUSIONES	122
VIII. RECOMENDACIONES	125
IX. REFERENCIAS.....	127
9.1 BIBLIOGRÁFICAS	127
9.2 CITAS DE INTERNET	134

INTRODUCCIÓN

El capital humano es fundamental e importante para toda organización, los empleados son los encargados ya que con sus habilidades, conocimientos y aptitudes logran los objetivos organizacionales, hoy en día las empresa que apuestan por este capital logran tener mayores ventajas competitivas, la principal razón es que obtienen que los empleados tengan mayor productividad dentro de la organización, todo inicia desde que el departamento de recursos humanos, sitúa al empleado en el puesto adecuado.

Es por ello que ésta investigación se realizó con el objeto de dar ese valor al capital humano a través de una propuesta para los dueños de negocios de abarrotes en el municipio de Tejupilco, México, para que éstos logren realizar un proceso de inducción laboral adecuado en su organización. El interés principal de esta investigación, se debe a que, los negocios encuestados no cuentan con un departamento de Recursos Humanos, ya sea por su número de empleados con los que cuentan cada negocio, por los recursos monetarios insuficientes, etc. Sin embargo esto no indica que las actividades que conlleva un departamento no pueda ser realizado por el gerente, o el dueño del negocio.

Es por ello que con esta investigación se pretende que los dueños de los negocios de abarrotes, cuenten con un documento guía para poder contratar a la persona correcta para el puesto deseado, trayendo como beneficios la disminución de rotación de personal, el ausentismo laboral, darle mayor formalidad al negocio y elegir candidatos adecuados al puesto, donde estos arrojen mejores resultados en materia de productividad, logrando como consecuencia una ventaja competitiva.

Para la recolección de la información, la técnica a emplear es la entrevista tanto con los dueños para poder profundizar cuál es el método que siguen para el ingreso de sus trabajadores, al igual que con el personal, para conocer cómo se sienten en su trabajo, si buscan un puesto mejor, como es el trabajo en equipo, es decir, cómo se sienten entorno a su trabajo y que de alguna manera se relaciona con la productividad que tienen en éstos negocios. Por lo tanto, algunos de los temas que se abordan en el desarrollo de la investigación son: administración de recursos humanos, reclutamiento, selección y contratación.

De manera general la estructura de esta investigación está de la siguiente forma:

El capítulo I se conforma por el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, los objetivos del trabajo y la hipótesis.

En el capítulo II, se da a conocer la metodología que se implementó, en este apartado se especifica el tipo de investigación, cómo se obtuvo la información, las variables que se midieron y cuál fue la población y muestra para este producto.

El capítulo III hace referencia al marco teórico y conceptual, aquí se fundamenta con teorías y conceptos la investigación, algunos temas que podemos encontrar son administración de recursos humanos, proceso administrativo, clasificación de las empresas y capital humano.

El capítulo IV engloba el marco contextual, donde se presentan datos estadísticos de las unidades económicas que hay a nivel nacional, estatal y local, se muestra información relacionada a los negocios de abarrotes, el nivel de población empleada, es decir, se describe el lugar donde se ubica el problema de investigación.

El capítulo V da a conocer los resultados obtenidos en la investigación de campo que se obtuvieron mediante las entrevistas a los contratantes y empleados de los negocios de abarrotes de la cabecera municipal de Tejupilco, México.

El capítulo VI engloba la información básica que debe contener un manual para la contratación adecuada del personal de las abarroteras, misceláneas o similares. Enfatiza el proceso que debe llevarse a cabo para que los dueños o contratantes lo lleven a cabo.

En el capítulo VII se dan las conclusiones a las que se llegó al finalizar el trabajo y cuál fue el resultado en general.

En el capítulo VIII se presentan algunas recomendaciones a los negocios y dueños que podrían utilizar para mejorar su contratación y da a conocer algunos beneficios que podrían presentarse en sus empresas si utilizan el producto de esta investigación.

Finalmente en el capítulo IX contiene todas las referencias bibliográficas y de internet que se utilizaron para fundamentar y sustentar el trabajo de investigación y que funcionan como soporte y fiabilidad a este trabajo.

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad se ha demostrado que el éxito de las empresas radica en que llevan a cabo un buen trabajo en la administración de recursos humanos, sobre todo en la selección correcta del personal, pues está es una de las piezas clave para lograr los objetivos planteados de la organización.

De acuerdo con Díaz (2011), actualmente y en los próximos años, el personal en la empresa será conocido como capital humano, sencillamente porque el ser humano dejó de ser un recurso más dentro de la organización, para convertirse en un generador de riqueza igual o más importante que el recurso financiero, esto conlleva a cambios desde los requerimientos humanos en las empresas hasta las formas de compensación.

Para que las empresas puedan tener un capital humano óptimo, éstas deberán invertir en el personal, ya sea con capacitaciones, talleres u otros cursos que influyan en la adquisición de nuevos conocimientos, para que esto repercuta en la productividad del personal y se tenga una ventaja competitiva frente a otras organizaciones que aún no toman el reconocimiento real de lo que significa el capital humano.

En el municipio de Tejupilco, México, la población ha ido creciendo e incrementándose drásticamente, cuenta con 71,077 habitantes, el comercio es una de las principales actividades económicas; existen 1,192 unidades económicas dedicadas a la distribución de bienes, como los abarrotes (INEGI, 2010); de acuerdo con el sitio de internet guialis.com (2017), se encuentran registrados 430 comercios al por menor incluidos las tiendas de abarrotes, lonjas y misceláneas¹.

De manera particular, las tiendas de abarrotes resaltan por su cantidad en esta región, sin embargo con el crecimiento de la población, ha incrementado la demanda que se tiene que satisfacer al respecto.

Debido al tamaño de los negocios en Tejupilco no es viable tener un departamento de recursos humanos como en las grandes empresas, debido a que el número de empleados

¹ En: <http://tejupilco.guialis.com.mx/tiendas>. Consultado el 22 de marzo de 2017.

es pequeño y el recurso financiero con los que cuentan los negocios de abarrotes no justifica la creación del mismo.

Sin embargo, existen negocios que sobresalen más respecto a otros, esta diferencia se logra por la eficiencia de su personal, ya que ahora el recurso financiero ha pasado a segundo término, pues los recursos materiales hacen las cosas posibles pero las personas las convierten en realidades (Werther, 2000).

La competitividad y productividad de las microempresas, sobre todo las de tipo tradicional está siendo amenazada por la incorporación de modernos conceptos de negocio; de acuerdo con de León, Cruz, Laffit, Sosa y Vega (2017), el área más descuidada de las microempresas de abarrotes es la de recursos humanos, ya que no se cuenta con un departamento, normalmente las contrataciones se llevan a cabo a través del medio que el dueño de la microempresa dispone en el momento de detectar la necesidad de personal, que generalmente, se cubren las plazas con amigos, competencia o recomendados, sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación. La selección del personal en la microempresa se realiza a través de una simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa, y si se considera a través de esto que quien está a prueba es el candidato adecuado para el puesto se le contrata. Las pruebas para conocer si califican para el trabajo se hacen en la marcha, lo importante para el empresario es poner a trabajar al contratado, pues habitualmente deberá cubrirse una vacante de urgencia. Normalmente se contrata gente sin experiencia en el área, que aprende su labor una vez que comienza a trabajar, los sueldos y salarios manejados se enmarcan alrededor del salario mínimo con aumentos poco significativos. Hay mucha rotación de personal a causa de la búsqueda de mejores sueldos y salarios.

Las tiendas de abarrotes cuentan con informalidad en varios aspectos, podría decirse que carecen de una buena productividad porque: la selección y contratación del personal no es la adecuada; además de que se tienen constantes rotaciones de puestos; se invierte demasiado tiempo y dinero en personal informal; no se usa un contrato laboral y no se motiva a los empleados adecuadamente; al mismo tiempo se contratan personas que no cumplen con el perfil deseado.

Las contrataciones deben de realizarse mediante un proceso adecuado, con el fin de obtener al mejor candidato para el puesto. El reclutador, o en su caso, los dueños de los negocios, deben tener bien claro qué es lo que busca en un candidato, como se evaluará y qué proceso debe de seguir para que el candidato conozca toda la organización.

Es por ello que esta investigación, surge de la necesidad de pensar que los contratantes deben contar con algunos conocimientos clave para seleccionar al personal correcto, profundizando con experiencias pasadas de los empleados que se contratan y con algunas pruebas incluso psicométricas; ya que si no es así se podría caer en el error de contratar a personas que no serán productivas y consecuentemente trayendo pérdida de tiempo y dinero por parte del dueño de estas empresas.

Todo lo anterior, nos muestra que es necesario un manual para el reclutamiento, selección y contratación del personal en las tiendas de abarrotes en Tejupilco, México, para que los dueños puedan tener una base que les ayude a elegir el mejor candidato en el puesto vacante, trayendo múltiples beneficios para sus negocios.

1.2 Justificación

Debido a los grandes desafíos que se presentan en este mundo tan competitivo y complejo en todos aspectos, la mayoría de las organizaciones que sobresalen son porque ponen mayor énfasis en utilizar estrategias para que su personal sobresalga y logre mayor productividad. La manera en que se pueden enfrentar los desafíos existentes y venideros es crear personal capaz y eficiente que lleve a cabo los objetivos planteados de la organización.

Según Werther (2000), varias de las empresas y países más exitosos en materia de competitividad empezaron a mejorar las aportaciones que su personal daba a sus organizaciones, lograban que el departamento de recursos humanos, ubicara exitosamente a la gente donde creían que lo harían mejor. Esto no tiene que ver con que las organizaciones sean muy grandes, ya que existen negocios pequeños que son más rentables que otras grandes empresas.

En el caso de Tejupilco, México, debido a su crecimiento poblacional que ha tenido en los últimos años, la demanda de bienes y servicios ha ido incrementando y es por ello que para satisfacer esa demanda han ido aumentando los negocios, en especial los de comercialización de bienes y servicios como los abarrotes, pero realmente los que pueden sobresalir respecto a otros, es con la eficiencia de su personal, ya que ahora el recurso financiero ha pasado a segundo término. Los recursos materiales hacen las cosas posibles pero las personas las convierten en realidades (Werther, 2000).

Es por ello que esta investigación surge de la necesidad de implementar un buen proceso de inserción en el capital humano, porque se ha demostrado que llevarlo a cabo aumenta la competitividad y se logran mejor los objetivos organizacionales. El hacer esta propuesta es para que los negocios de abarrotes lleven a cabo un buen proceso de inserción de personal. Abarca aquellos que tienen más de cuatro empleados y engloba desde el reclutamiento, la selección, capacitación y contratación del personal adecuado, tomando en cuenta la importancia que se le debe de dar al contrato laboral y al perfil que debe de tener la persona para cada puesto, todo esto dirigido a un solo objetivo que es mostrar como el Capital Humano es la principal ventaja competitiva que las empresas del Siglo XXI utilizan frente a un entorno competitivo y complejo.

1.3 Objetivos

Para la presente investigación se plantean los siguientes objetivos:

1.3.1 General

1. Elaborar una propuesta de un manual para el reclutamiento, selección y contratación del personal para los negocios de abarrotes en Tejupilco, México.

1.3.2 Específicos

1. Detallar las herramientas para que los contratantes puedan identificar a la persona correcta para los puestos.
2. Proporcionar material de apoyo, que puedan utilizar los reclutadores para evaluar al candidato.

1.4 Hipótesis

En la presente investigación se plantea la siguiente hipótesis:

1. Si los contratantes (reclutadores) de los negocios de abarrotes en Tejupilco, México, se guían en un manual con información acerca de la manera más eficaz para elegir al personal adecuado, esto mejoraría la productividad y el logro de los objetivos organizacionales generando una ventaja competitiva frente a otros negocios de abarrotes.

II. METODOLOGÍA

En el siguiente trabajo abordamos los materiales y métodos que se utilizaron en la investigación.

2.1 Tipo de investigación

El presente trabajo está caracterizado por:

2.1.1 Por su Propósito:

De acuerdo con Marín (2008), la investigación puede clasificarse por su propósito o finalidad perseguida en básica o aplicada, para el estudio de esta investigación es de tipo aplicada, ya que esta autora caracteriza esta investigación en incrementar los conocimientos científicos, formular nuevas teorías o modificar los existentes. El caso de esta investigación, es aplicada ya que de los conocimientos que ya existen en el área de Recursos Humanos, se aplicaron para generar nuevos estudios.

2.1.2 Por su Nivel

El alcance de este estudio es exploratoria, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), estos estudios se realizan cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado. En este caso se detalla un problema como es la rotación de personal en negocios de abarrotes en Tejupilco, México, en relación a la falta de un proceso de integración del personal por parte de los reclutadores.

También es descriptivo, ya que estos mismos autores mencionan que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; se basó la información en base a datos estadísticos obtenidos sobre cómo está la situación de los empleados y como manejan los reclutadores que en este caso son los dueños, lo que es la contratación.

2.1.3 Por su Enfoque

Esta investigación tiene un enfoque mixto, ya que es la combinación de aspectos cualitativos y cuantitativos, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los datos cuantitativos usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición

numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, la investigación es cuantitativa ya que se utilizaron datos como de cuantas unidades económicas existen en el municipio de Tejupilco, Mexico; nivel de incentivos, número de empleados que laboran en los negocios de abarrotes etc.

Así mismo es de tipo cualitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), este tipo de investigación utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En este caso es el nivel de satisfacción de los empleados respecto al ambiente laboral, la motivación que sienten al acudir a su puesto de trabajo, las opiniones que tienen respecto a la empresa, entre otras.

2.1.4 Por su Diseño

Este enfoque está dividido en experimental y no experimental, para nuestra investigación es de tipo no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. En este trabajo de investigación se elige este diseño por el simple hecho de analizar la información obtenida tal y como se presenta, este diseño se considera transversal, porque recolecta datos en un momento en específico o particular, es decir en este año, sin embargo también será longitudinal ya que tiene que ver con un periodo de tiempo, y es en el aspecto de la rotación de personal, de cómo se ha presentado al menos en el último año en los negocios de abarrotes.

2.2 Obtención de la información

Para la obtención de la información, existen datos primarios y secundarios, como fuente para la recaudación de datos tanto de tipo cuantitativo y cualitativo, los datos primarios son los cuestionarios que se aplicaron a los empleados y dueños de los negocios de abarrotes; como fuente secundaria se obtuvieron datos con la información documental como la del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). La técnica empleada fue por observación al notar que existe informalidad en el ámbito laboral. El instrumento empleado fue un cuestionario y una entrevista a los empleados y a los dueños de algunos

de estos negocios. Y para el análisis se realizó a través de las TIC's utilizando el programa de Excel (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El cuestionario fue con preguntas de tipo cerradas con el fin de obtener información más precisa y que ayudará en la realización de la investigación, fue aplicado a 26 negocios o dueños y a 177 empleados de esos mismos negocios.

El cuestionario pretendía conocer en forma general como es llevado a cabo todo el proceso de integración de las personas desde que se detecta la vacante, el tiempo en ocuparla, las prestaciones dadas a los empleados, la preparación escolar que los contratantes tienen, el número de empleados que tienen trabajando en sus negocios, la antigüedad del negocio, entre otros, lo más importante era conocer si aceptarían usar un manual que les ayudará a elegir de forma correcta a su personal, que es el objetivo general de la investigación.

Se aplicaron los cuestionarios a los trabajadores de esos 26 negocios del municipio de Tejupilco, México, negocios como las tiendas de abarrotes, lonjas y misceláneas con más de cuatro empleados, tomando los más característicos del lugar como los negocios de la zona centro del municipio en su mayoría, el objetivo de este cuestionario fue saber cómo fue su contratación, la antigüedad de su puesto, su preparación escolar, las prestaciones que les ofrecen los negocios y en general como se sienten en su puesto de trabajo y de alguna manera prever si los empleados buscan un puesto mejor.

A pesar de que fueron dos tipos de cuestionarios con preguntas cerradas en su mayoría, fueron aplicados en forma de entrevista para que estos se desarrollaran con las preguntas y se sintieran en confianza para responder de forma asertiva y si los entrevistados tenían alguna duda acerca de las preguntas se iban aclarando para asegurar de que contestaran cada una de las interrogantes y cumplir con el objetivo de la investigación, este también fue aplicado de manera individual y no interfiriendo con sus actividades del empleado o el contratante.

2.3 Variables

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Para la realización de este trabajo, las variables son las siguientes:

2.3.1 Variable dependiente

La variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella, Hernández, Fernández y Baptista (2010), es decir es la variable que queremos explicar o estudiar, para nuestra investigación nuestra variable dependiente es:

1. Elaborar un manual para el reclutamiento, selección y contratación del personal para los negocios de abarrotes en Tejupilco, México.

2.3.2 Variable independiente

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), la variable independiente es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente, y al efecto provocado por dicha causa se le denomina variable dependiente (consecuente); es decir que la variable independiente, son variables que nos ayudan a explicar la variable dependiente.

Para nuestro caso, las variables independientes o explicativas son:

- a) Rotación del personal
- b) Incentivos
- c) Prestaciones
- d) Sueldos
- e) Motivación
- f) Ambiente laboral
- g) Contrato laboral
- h) Clima organizacional

Para nuestras variables independientes, se tomó en cuenta las que cada uno de los negocios tiene establecidos, que no se modificaron porque cada negocio ya los tiene y ofrece a sus empleados, ya que al implementarse el manual se tiene la idea de que los dueños tendrán una guía de como cumplir con las expectativas del empleado.

2.4 Población y muestra

Para esta investigación se tienen como población y muestra lo siguiente:

2.4.1 Población

Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones (Levin y Rubín, 2004).

La población objetivo del estudio está conformado por los 430 dueños de los negocios de abarrotes localizados en la cabecera municipal de Tejupilco, México.

2.4.2 Muestra

Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos (Levin y Rubín, 2004), es decir, que nuestra muestra es un segmento o parte de nuestra población total.

De acuerdo a que conocemos la cantidad de establecimientos en la región dedicados a la comercialización de bienes, como los abarrotes se va aplicar una fórmula para obtener una muestra finita, el cual según Castañeda *et.al* (2002), nos indica que la fórmula a utilizar para poblaciones finitas es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z²= Nivel de confianza

p= Variabilidad positiva

q= Variabilidad negativa

N= Tamaño de la población

e²= Precisión o error

Desarrollando la formula nuestro resultado de la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(430)}{(430)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = \frac{412.972}{2.0354} = 203$$

Aplicada la formula nos arrojó como resultado que nuestra muestra es de 203 encuestas que se aplicaron tanto a los empleados como a los contratantes de los establecimientos de abarrotes.

Sin embargo en este caso se utilizó un muestreo aleatorio estratificado, de acuerdo con Abad y Servín (1987), el muestreo aleatorio estratificado, consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc.). Además lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra; cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse el muestreo estratificado para elegir los elementos concretos que formaran parte de la muestra.

Para este estudio la estratificación se realizó de acuerdo al número de empleados que tengan estos negocios; es decir, en base a las 203 encuestas que se realizaron se eligieron por estratos solo a los negocios que tuvieron la característica de más de cuatro empleados, ya que son estos negocios los que realizan algún proceso de reclutamiento para su personal.

Las 203 encuestas fueron aplicadas tanto a los dueños o contratantes que fueron 26 y 177 empleados de los negocios en abarrotes, lonjas o misceláneas, respectivamente.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Administración

De acuerdo con Galindo (2006), la administración es una disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

Por otra parte Robbins, Decenzo y Coulter (2013) mencionan que la administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas.

Dicho esto, podemos deducir que la administración es el medio a través del cual con la eficiencia y coordinación podemos hacer uso eficiente de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, coordinándolos hacia los objetivos organizacionales.

3.1.1 Importancia de la Administración

De acuerdo con Amaru (2009), las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad, por ello los administradores competentes son recursos sociales básicos. El predominio de las organizaciones y su importancia para la sociedad moderna, así como la necesidad de administradores competentes, justifican y fundamentan el estudio de la teoría general de la administración.

3.1.2 Objetivos de la Administración

El objetivo principal de la administración es lograr resultados óptimos con eficiencia y eficacia para lograr ser o tener mayor productividad.

La eficacia como lo menciona Robbins y Coulter (2010), se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. Y la eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos.

3.1.3 Características de la Administración

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas, Münch y García (2014), mencionan que estas características son:

1. Universalidad: existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse, ya sea en un hospital, en una empresa industrial, en un evento deportivo, etcétera.
2. Valor instrumental: la administración resulta ser un medio para lograr un fin, mediante esta se busca obtener determinados resultados.
3. Unidad temporal: es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
4. Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
5. Especificidad: no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o ingeniería industrial.
6. Interdisciplinariedad: la administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficacia en el trabajo.
7. Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

3.2 Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con Chiavenato (2007), la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Organizar para Chiavenato (2007), significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos,

evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.

Por otra parte, Robbins y Coulter (2010), mencionan que la calidad de una organización depende en gran medida de la calidad de la gente que se contrata y se mantiene. Para estos autores el obtener y mantener empleados competentes es crítico para el éxito de toda organización, ya sea que recién comience o que haya estado en el negocio por años. Si una organización no toma con seriedad sus responsabilidades en la administración de recursos humanos, podrían tener problemas de desempeño. Por lo tanto, parte del trabajo de cualquier gerente al organizar es la Administración de Recursos Humanos. Todos los gerentes se involucran con algunas actividades de la administración de recursos humanos, como la entrevista de candidatos, la orientación a los nuevos empleados y la evaluación del desempeño de sus empleados, incluso si existe un departamento separado para la administración de recursos humanos.

3.2.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), la importancia de la ARH radica principalmente en lo siguiente:

1. La administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir.
2. Se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño.
3. La administración de recursos humanos utiliza las prácticas laborales de alto rendimiento, que son un compromiso para mejorar el conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados de una organización; incrementar su motivación; disminuir la holgazanería en el trabajo y mejorar la retención de los empleados de calidad, así como promover que los de bajo desempeño se vayan.

4. De acuerdo con Dessler (2009), sin una buena práctica de administración de recursos humanos se llegan a cometer los siguientes errores: contratar a las personas incorrectas para un puesto; tener una alta rotación de empleados; que el personal no haga su mayor esfuerzo; perder el tiempo en las entrevistas; que los empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los otros empleados de la empresa, permite que la falta de capacitación afecte la eficacia del departamento. Por ende, la buena aplicación en el área de recursos humanos ayuda a evitar errores como estos y lo más importante servirá para obtener resultados por medio del personal.

3.2.2 Tareas de la Administración de Recursos Humanos

González y González (2014), detallan en su libro La gestión efectiva del Capital Humano, cada una de las actividades que incluye el contenido de la Administración de Recursos Humanos, de las cuales para la realización de esta investigación se incluyen solo en el manual las actividades esenciales siguientes:

1. Análisis y descripción de puestos
2. Reclutamiento del personal
3. Selección del personal
4. Contratación del personal seleccionado
5. Capacitación del personal
6. Sueldos y salarios
7. Incentivos

3.2.3 Disciplinas que aportan a la Administración de Recursos Humanos

De acuerdo con Münch y García (2015), la administración de recursos humanos utiliza aportaciones de las ciencias sociales, que tienen como objetivo y método aplicarse a los fenómenos sociales.

Para fines de este trabajo mencionaremos solo dos ciencias que mencionan estos autores que se ajustan específicamente con el objetivo de la investigación.

1. La psicología: esta estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades y comportamientos. La psicología industrial tiene por objeto el estudio del

comportamiento humano en el trabajo, aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas dentro de la empresa, en áreas como: selección del personal, pruebas psicométricas, recursos humanos, técnicas de motivación, incentivos, conflictos, encuestas de actitud, entrevistas de orientación y estudios sobre ausentismo.

2. Derecho: es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rige a la sociedad. Esta disciplina delimita la acción de la administración de tal manera que no afecte los derechos de terceros. La estructura organizacional de la empresa, así como los principios de la administración, deben respetar el marco legal en el que se desarrollen. Se aporta a las áreas de; derecho mercantil, fiscal, civil, constitucional y laboral, a fin de poder manejar adecuadamente la empresa.

3.2.4 Función del Psicólogo dentro de Recursos Humanos

Halcón (2010), citado por Rodríguez (2016), menciona que la faceta más pública del Psicólogo es aquella que corresponde a los procesos de selección de personal. Este profesional se encarga de estudiar las necesidades del puesto de trabajo que necesita cubrir la empresa, establecer qué instrumentos de evaluación son necesarios para seleccionar al candidato y realizar las correspondientes entrevistas y demás pruebas encaminadas a comprobar si estos son adecuados al puesto vacante.

Halcón (2010), citado por Rodríguez (2016), señala las siguientes competencias del Psicólogo:

1. Elaborar e impartir actividades formativas
2. Orientar profesionalmente a los trabajadores
3. Desarrollar programas de motivación
4. Estudiar las causas del ausentismo en el seno de una empresa
5. Solucionar problemas individuales que afectan al trabajo diario de todo el equipo
6. Resolver conflictos de plantilla
7. Desarrollar tácticas de negociación laboral entre los actores implicados en los conflictos laborales

8. Analizar el desempeño profesional y evaluar al personal
9. Prestar atención a la incorporación de personas con limitaciones funcionales o discapacidades
10. Establecer una comunicación interpersonal formal e informal
11. Proponer a la Dirección el desarrollo de políticas sociales para sus trabajadores
12. Adaptar los perfiles profesionales a la organización empresarial
13. Llevar a cabo investigaciones y análisis de mercados
14. Realizar sondeos de opinión, encuestas, estudios sobre el comportamiento de los sujetos
15. Investigar cuáles son las motivaciones que mueven a los clientes, cómo es su comportamiento comercial y cuáles son sus necesidades, con el objetivo de asesorar a la Dirección sobre la estrategia a seguir
16. Estudiar la ergonomía, así como las condiciones de seguridad e higiene
17. Desarrollar programas de prevención en cuanto a la salud laboral y los accidentes de trabajo se refiere
18. Evaluar psicológicamente los perfiles profesionales para el desempeño de trabajos específicos.

Como vemos, las responsabilidades de los Psicólogos dentro del área de Recursos Humanos son fundamentales para el correcto funcionamiento de las empresas, ya que el desarrollo de sus tareas influye en la productividad que está tenga, pero también en las condiciones de los trabajadores que la hacen posible. Y es que de todos es sabido que el crecimiento de una empresa se mide por la satisfacción de sus trabajadores. De su evaluación, capacitación y formación, así como de su seguridad.

3.3 Proceso Administrativo

De acuerdo con Münch y García (2014), en su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración (Figura

1), los cuales se interrelacionan y forman un proceso integral, como el que se muestra a continuación.

Figura 1. Etapas del proceso administrativo.

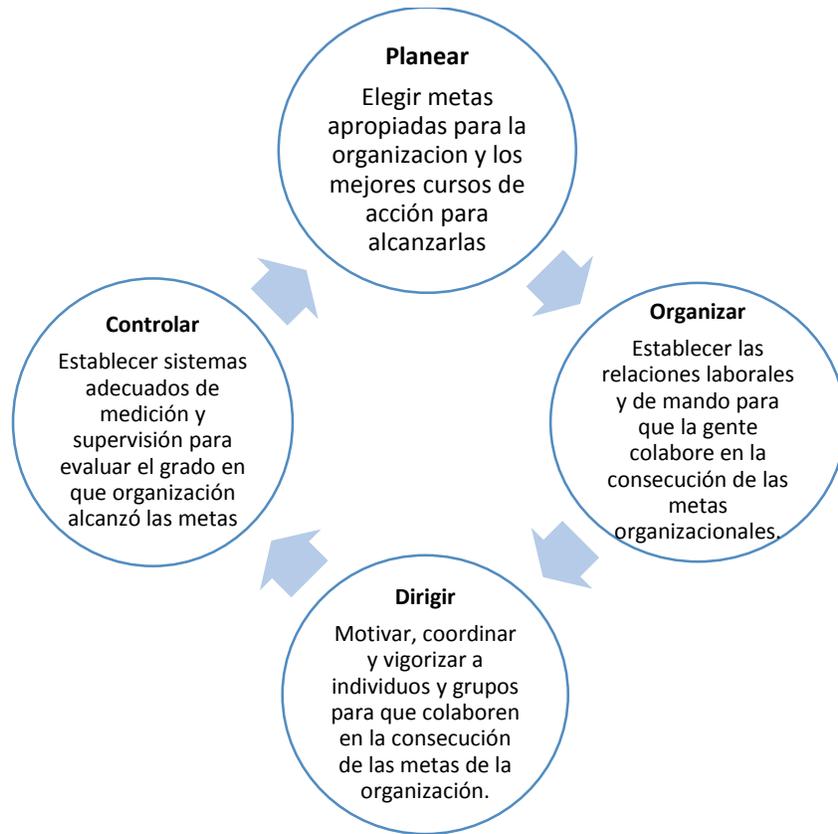


Fuente: Münch y García (2014).

De acuerdo con Jones y George (2010), el proceso administrativo lo denominan como las cuatro funciones de la administración, donde el trabajo de la administración es ayudar a la organización a hacer el mejor uso de sus recursos para conseguir sus metas. Y lo consiguen realizando las cuatro funciones gerenciales más importantes: planear, organizar, dirigir y controlar. Los gerentes de todos los niveles en todo los departamentos (ya sea organizaciones pequeñas o grandes, en instituciones con o sin fines de lucro, o que operen en un solo país o en todo el mundo) son responsables de ejecutar estas cuatro funciones, lo bien que se logren hacer determina la eficacia y eficiencia de sus organizaciones.

Las cuatro funciones de la administración, se describen en la figura 2.

Figura 2. Descripción de las etapas del proceso administrativo.



Fuente: Jones y George (2010).

3.3.1 Planeación

Según Jones y George (2010), es un proceso que se usa para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados, es una de las cuatro funciones gerenciales principales. Los tres pasos del proceso de planeación son: decidir qué metas perseguirá la organización; decidir qué cursos de acción se emprenderán para alcanzar las metas y decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir esas metas.

3.3.2 Organización

Proceso con el que establece una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen para alcanzar las metas que ésta tenga. Organizar consiste en agrupar a las personas en departamentos, de acuerdo con las actividades laborales que desempeñan. Al organizar, también se trazan las líneas de mando y responsabilidad entre individuos y grupos, y deciden cuál es la mejor manera

de coordinar los recursos de la organización, principalmente los recursos humanos (Jones y George, 2010).

3.3.3 Dirección

Dirección o dirigir como lo plantean Jones y George (2010), es articular una visión clara, revigorizar y facultar a los miembros de la organización para que entiendan la parte que representa la concesión de las metas de la organización. Al dirigir no sólo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino que también los revitaliza y faculta para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización. El liderazgo implica que los gerentes ejerzan sus habilidades de poder, personalidad, influencia, persuasión y comunicación para coordinar a individuos y grupos a fin de que sus actividades y esfuerzos se realicen en armonía.

3.3.4 Control

Control o controlar para Jones y George (2010), es evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño. Se supervisa el desempeño de individuos, departamentos y la totalidad de la organización, para verificar que cumplen con los criterios deseables de desempeño. El resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud, regular la eficiencia y la eficacia de la organización. Aquí los gerentes deben decidir qué metas medirán, quizá las que conciernen a la productividad, calidad o sensibilidad para con los clientes. La función de control también permite a los gerentes evaluar su propio desempeño en las otras tres funciones gerenciales (planear, organizar y dirigir) y adoptar las medidas correctivas.

3.4 Recursos

De acuerdo con Münch y García (2015), para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su adecuado funcionamiento. Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma los autores mencionan que el administrador siempre debe evaluar la productividad de los recursos, que se clasifican de la siguiente manera.

3.4.1 Recursos humanos

Münch y García (2015), mencionan que el recurso humano es trascendental para la existencia de cualquier grupo social; del departamento de Recursos Humanos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. El factor humano es el activo más valioso de las organizaciones y posee características como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., que lo diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñe y el nivel jerárquico en que se encuentre dentro de la organización, el personal puede desempeñar el cargo de:

1. Obrero: Calificado y no calificado
2. Oficinista: Calificado y no calificado
3. Supervisor: Se encarga de vigilar el cumplimiento de las actividades
4. Técnico: Efectúa nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles
5. Ejecutivo: Se encarga de poner en ejecución las disposiciones de los directivos
6. Director: Fija los objetivos, estrategias, políticas, etcétera.

Un punto clave que estos autores señalan es que la administración debe poner especial interés en los empleados, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquel, de su fuerza física, de su inteligencia, conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

3.4.1.1 Capital Humano

El capital humano es el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades que son aportados por los trabajadores, para el logro de objetivos organizacionales, así como lo señala Chiavenato (2007), es el capital de gente, talentos y de competencias; la competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles, no es suficiente tener personas. Es necesario una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los

talentos existentes; de este modo el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas, su utilización plena requiere de una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora. Así, organización, clientes y personas constituyen el trípode de capital intelectual; el conocimiento es fundamental en este conjunto, el capital físico se deprecia con el uso, pero el valor del conocimiento aumenta cada vez; el caudal de conocimiento de una persona no disminuye, se complementa con el de los otros.

Para ello, la organización debe utilizar intensamente cuatro detonadores indispensables, como los menciona Chiavenato (2011) y que a continuación se explican:

1. **Autoridad:** se refiere a conferir poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a las personas para que puedan trabajar de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas es lo que se conoce como delegación de autoridad (empowerment).
2. **Información:** hace énfasis a fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además hacerla útil y productiva para las personas en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
3. **Recompensas:** hace alusión a proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.
4. **Competencias:** es ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía. Así es, cómo se crean talentos en la organización: al definir las competencias que ella necesita para alcanzar sus objetivos, al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

3.4.2 Recursos Tecnológicos

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, según Münch y García (2015), comprende lo siguiente:

- a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etcétera
- b) Fórmulas, patentes, etcétera
- c) Sistemas de información
- d) Administración del conocimiento

3.4.3 Recursos Materiales

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa, Münch y García (2015), los recursos materiales pueden ser los siguientes:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etcétera
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etcétera.

3.4.4 Recursos Financieros

Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones (Münch y García, 2015):

Entre los recursos financieros propios pueden citarse:

- a) Dinero en efectivo
- b) Aportaciones de los socios (acciones)
- c) Utilidades

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- a) Prestamos de acreedores y proveedores
- b) Créditos bancarios o privados

c) Emisión de valores (bonos, cedulas, etc.).

Los autores enfatizan que todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa, de su adecuado manejo y de su productividad depende el éxito de cualquier empresa.

3.5 Conceptualización de empresa

De acuerdo con Münch y García (2014), definen a una empresa como un grupo social en el que a través del capital, el trabajo y la administración, se producen bienes o distribución de bienes y servicios con fines lucrativos o sin ellos y tendientes a la satisfacción de diversas necesidades de la comunidad. De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, conceptualiza a la empresa como la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

3.5.1 Clasificación de las empresas

Según Münch y García (2014), las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollan (Figura 3). A continuación se explica y se muestra la subdivisión de cada una de estas.

3.5.1.1 Actividad o giro

Según Münch y García (2014), las empresas se clasifican por su actividad o giro y estas pueden subdividirse en las siguientes:

1. Industriales: la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industriales, son susceptibles de clasificarse en:
 - a) Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, ejemplo de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etcétera.
 - b) Manufactureras: Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

- Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimentarios.
 - Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Como las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etcétera.
2. Comerciales. son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
- a) Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
 - b) Minoristas o detallistas. Las que venden productos al “menudeo”, o, en pequeñas cantidades, al consumidor.
 - c) Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
3. Servicio. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:
- a) Transporte,
 - b) Turismo,
 - c) Instituciones financieras,
 - d) Servicios públicos varios: Comunicaciones, Energía y Agua,
 - e) Servicios privados varios:
 - Asesoría,
 - Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos,
 - Promoción y ventas,
 - Agencias de publicidad,
 - f) Educación,

- g) Salubridad (hospitales),
- h) Fianzas y seguros,

3.5.1.2 Origen del capital

Los autores Münch y García (2014), clasifican a las empresas dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
2. Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminente lucrativa.

3.5.1.3 Magnitud de la empresa

De acuerdo a la magnitud de la empresa, Münch y García (2014), clasifican a las empresas como sigue:

1. Financiero. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.
2. Personal ocupado. Este criterio establece que una empresa micro es aquella en la que laboran máximo 10 empleados; una pequeña es aquella en la que laboran entre 11 y 50 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 51 y 250 empleados; y una grande es aquella que se compone por más de 250 empleados.
3. Producción. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente automatizada y/o sistematizada.
4. Ventas. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa

es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.

5. Criterio de Nacional Financiera. Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

3.5.1.4 Constitución legal

De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, esta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad de Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo. Aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de la empresa, ninguno es totalmente correcto, pues son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes. Por otra parte, algunos enfoques tienen notorias deficiencias; sin embargo, pueden servir como orientadores al determinar el tamaño de la empresa. Sin embargo la Secretaria de Economía (2009), establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Tabla 1), de conformidad con los siguientes criterios:

Tabla 1. Estratificación de las MiPymes.

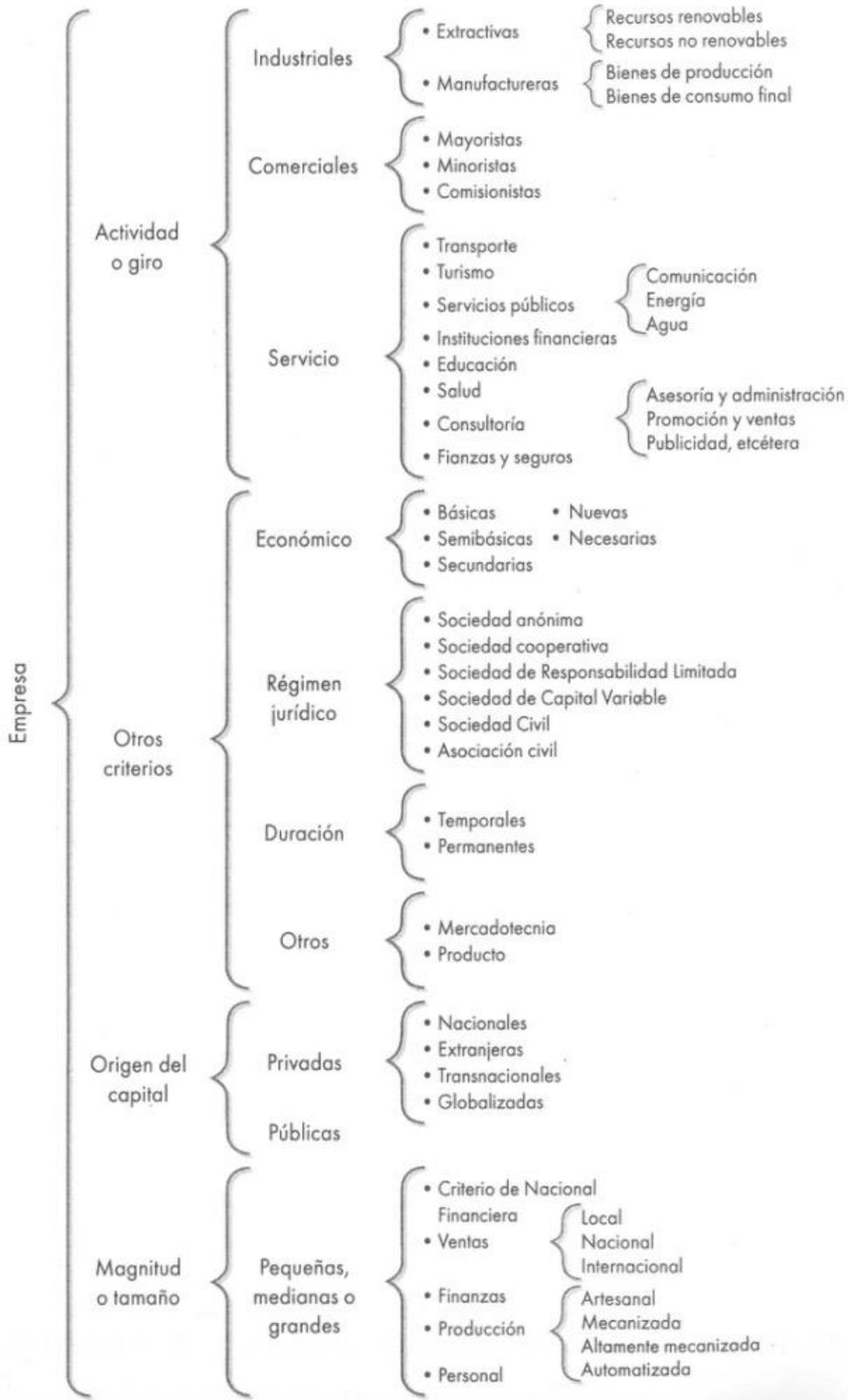
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (millones de pesos)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	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%.**

Fuente: Secretaria de Economía (2009), Diario Oficial de la Federación En: http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849.

La Secretaria de Economía (2009), especifica que 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.

Diagrama 1. Clasificación de la empresa.



Fuente: Münch y García, (2015).

IV. MARCO CONTEXTUAL

Una tienda de abarrotes es un pequeño negocio en el que se venden los productos que conforman la canasta básica, así como otros productos de consumo como bebidas, dulces, botanas, artículos de limpieza y otros. Puede tener un dependiente que despache todas las mercancías, o bien, acomodar los productos de tal modo que funcione como un pequeño autoservicio (El Semanario, 2014).

De acuerdo con Campos (2013), las tiendas de abarrotes en México tienen origen en la época de la conquista, el concepto de la palabra abarrotes comenzó a utilizarse en las colonias españolas de América, donde los establecimientos de venta quedaban abarrotados de víveres y otros productos tras la llegada buques al puerto procedente de España o de otras colonias. Además, el autor menciona que la palabra es de origen gallego y durante el Virreinato se llamaban envoltorios a los bultos con mercancía que transportaban las embarcaciones comerciales, después de esto, las mercancías se conocieron como abarrotes, en lugar de los envoltorios.

Los negocios al menudeo, que son las tiendas de abarrotes, puestos de mercados y tianguis, pollerías, cremerías, tortillerías, panaderías y carnicerías, recibían 79.2% de cada 100 pesos del gasto total que hacen los mexicanos en alimentos; el 20% restante se iba directo al llamado “canal moderno” minorista, que engloba clubes de membresía, supermercados, tiendas de autoservicio, minisupers y tiendas de conveniencia, apunta un reporte la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece), con datos de la consultora Nielsen. Estas cifras reflejan el escaso nivel de ingreso de la mayoría de los mexicanos, que no les permite comprar volúmenes por los que valga la pena ir a las tiendas de autoservicio, así que prefieren comprar de “poquito” en las tiendas de abarrotes de su barrio (Navarrete, 2016).

Pallares (2013), redacta que los corporativos como Coca Cola, Pepsi (incluida Sabritas), Bimbo, Grupo Modelo, Lala, Alpura, Philip Morris (con Marlboro) y Nestlé controlan los precios dentro de sus principales mercados, aunque también dejan importantes ganancias a los minoristas debido al alto volumen que generan en ventas y al impulso que provocan en los consumidores para llevar a cabo el momento de compra, dijeron especialistas. En promedio, una tienda de abarrotes vende 40 mil pesos mensuales y su utilidad neta es de entre 8 mil y 9 mil pesos mensuales, por lo que su

margen de ganancia ronda el 20%, según datos de la Alianza Nacional del Pequeño Comerciante (Anpec) 2013.

Kantar Worldpanel México, estima que las tiendas tradicionales representan el 35% del gasto de los 31.5 millones de hogares en el país, y de ese monto, 43% se usa para la compra de lácteos y 58% para bebidas como refrescos, agua y jugos. Según Pallares (2013), cada hogar mexicano realizó 276 visitas a una tienda de abarrotes o miscelánea en un año y 99% de las familias compraron una Coca Cola al menos en ese mismo período, aunque otros productos de Lala, Bimbo, Alpura y Nestlé también tienen una alta penetración. “Las marcas están ganando mayor participación en el canal tradicional (tiendas de abarrotes) debido a que colocan productos de consumo inmediato o de proximidad”, explicó Marianna Vargas, gerente de comunicación de Kantar Worldpanel México.

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (2009), establece que las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales.

Flores (2016) especifica que de acuerdo con los Censos Económicos 2014, en México hay cuatro millones 230 mil 745 unidades económicas, de las cuales un millón 912 mil 293 son establecimientos de comercio al por menor, es decir tiendas de abarrotes, alimentos, bebidas, pollerías, recauderías, dulcerías, materias primas, peleterías, cremerías, entre otras. Asimismo, el comercio al por menor concentra 24% del total del personal ocupado, que representa 5 millones 103 mil personas. Sin embargo, su productividad equivale a 33% del promedio nacional, de acuerdo con el documento de recomendaciones, que incluye matrices de compromisos e indicadores de desempeño para el sector comercio al por menor.

Según Flores (2016), entre los determinantes de la baja productividad de estas unidades económicas destacan la alta incidencia de la informalidad, ya que alrededor del 80% de los micronegocios del sector son informales, y su baja profesionalización, es decir,

microempresarios con débiles habilidades gerenciales, trabajadores con habilidades específicas deficientes, bajo uso de tecnología y pobre manejo de inventario.

Es necesario aclarar que el comercio es una actividad económica en la que se compran y venden productos, el comercio puede ser clasificado de la siguiente manera:²

1. Por la forma en que los productos llegan al consumidor: ya sea del productor al consumidor directamente o a través de intermediarios, el comercio puede ser:
 - a) Al por mayor: Lo realizan intermediarios que venden grandes volúmenes de mercancía a comerciantes para que la revendan en pequeñas cantidades. La mercancía se encuentra generalmente en bodegas.
 - b) Al por menor: Las mercancías se venden en pequeñas cantidades al consumidor final, que es quién va a utilizar el producto. La mercancía se encuentra expuesta en mostradores y vitrinas.
2. Por lo que venden: de acuerdo a lo que venden, los comercios se clasifican en: dos sectores, 16 subsectores, 40 ramas, 68 subramas y 153 clases de actividad. Los comercios más numerosos en el país de acuerdo a esta clasificación son; misceláneas, ropa y papelerías.
3. Por el número de trabajadores: según el número de trabajadores que tienen, los comercios o establecimientos se clasifican en micro, pequeños, medianos y grandes. (misma estratificación hecha por la Secretaría de Economía de la Tabla 1).

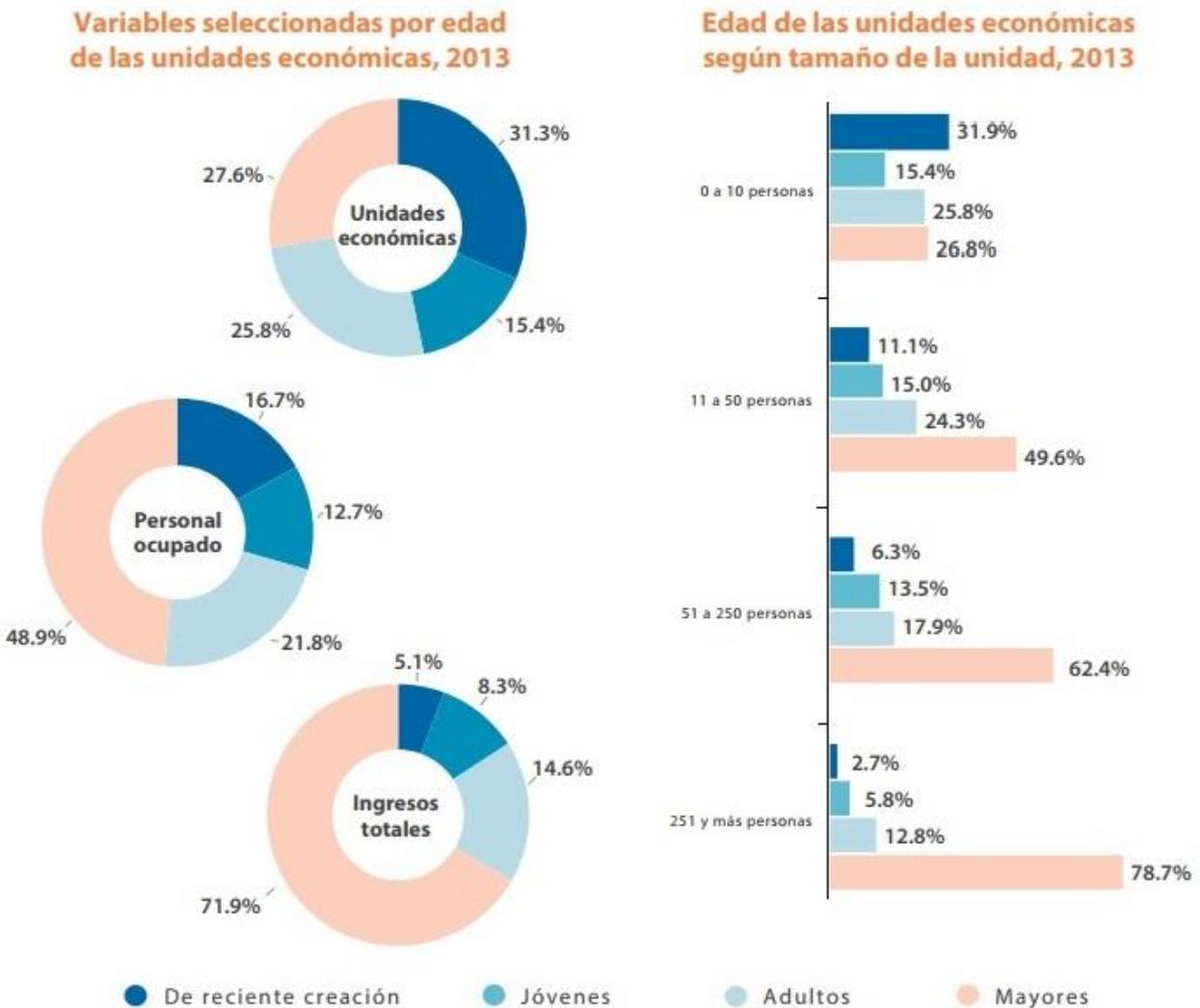
En el Estado de México, de acuerdo con la minimonografía del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI). Hay 534,838 establecimientos en el Estado de México, 12.6% del total del país. Ocupa el tercer lugar en la producción bruta total nacional, donde Toluca concentra el mayor porcentaje de producción en la entidad (INEGI, 2014).

En el año 2013, en la entidad del Estado de México se registraron 534 838 establecimientos del Sector privado y paraestatal, que realizaron actividades de pesca y acuicultura, construcción, comercio, transportes y comunicaciones, electricidad, agua y

² En: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/comercio.html#tema3>. Consultado el 29 de marzo de 2018.

gas, manufacturas, servicios financieros y no financieros, educativos, de salud y alojamiento, entre otros.

Figura 3. Variables de las unidades económicas



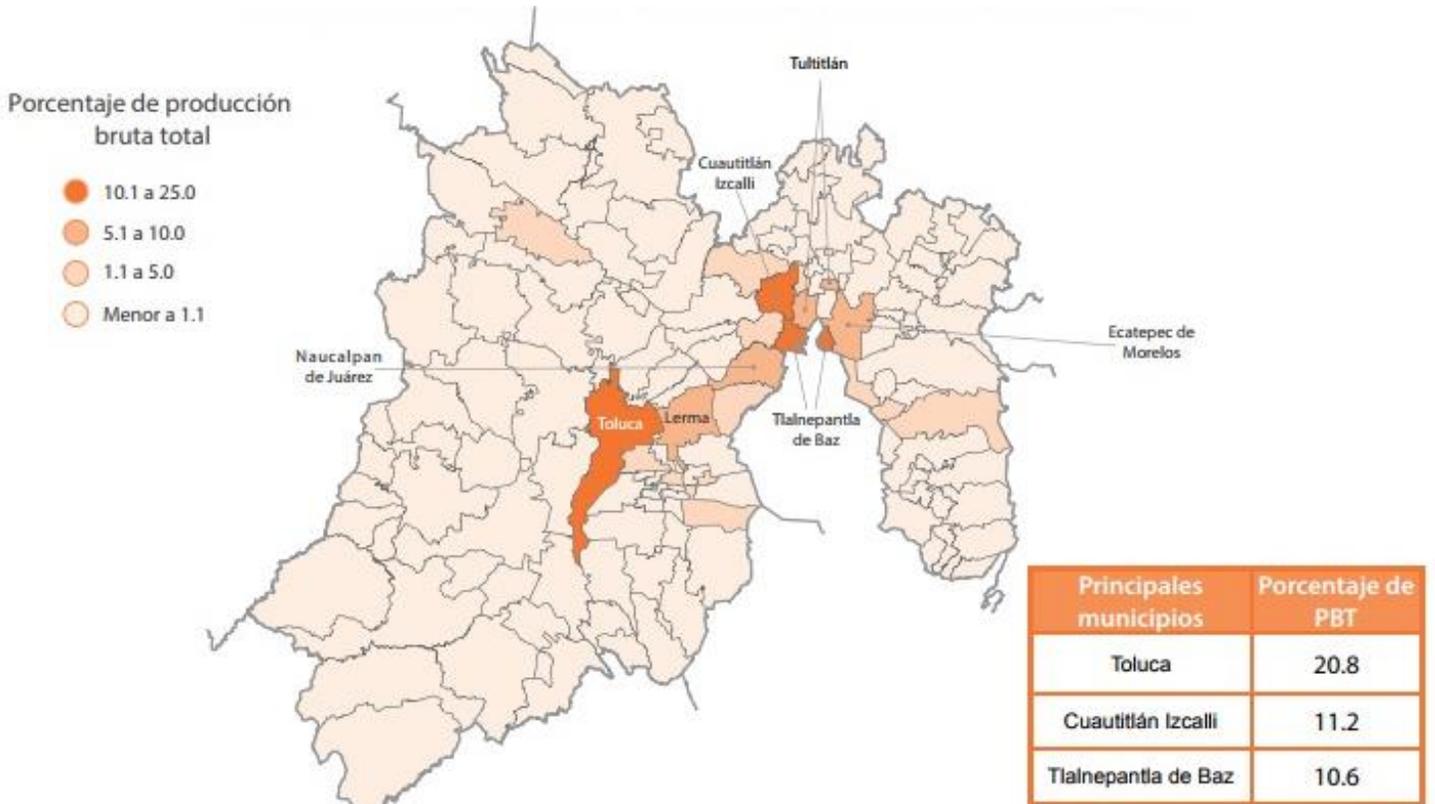
Fuente: INEGI, (2014).

De las variables de la Figura 3 lo que más destaca es lo siguiente:

A partir del año de inicio de actividades de los establecimientos se determina su edad como sigue: los de reciente creación tienen de 0 a 2 años; los jóvenes de 3 a 5 años; los adultos de 6 a 10; y los mayores cuentan con más de 10 años desde su creación. Del total de unidades económicas, 46.7% tenían 5 años o menos, es decir, eran de reciente creación o jóvenes; 25.8% eran adultos y representaron 21.8% del personal ocupado y

14.6% de los ingresos. El empleo y los ingresos están sustentados principalmente en los negocios de mayor edad, con 48.9% del personal ocupado y 71.9% de los ingresos totales; en establecimientos reportaron 27.6%. Los establecimientos que ocuparon 251 y más personas eran los que más años han operado, pues 78.7% tenía más de 10 años realizando actividades. (INEGI, 2014).

Figura 4. Participación de los municipios en la producción bruta total estatal, 2013.



Fuente: INEGI, (2014).

El Estado de México ocupó el tercer lugar en la producción bruta total nacional, que es el valor de todos los bienes y servicios producidos o comercializados por cada unidad económica como resultado de sus actividades. La Figura 4 muestra la participación de los municipios en la producción bruta total estatal respecto al año 2013, aquí se refleja que los municipios que concentraron las mayores participaciones en esta variable son Toluca, Cuautitlán Izcalli y Tlalnepantla de Baz (INEGI, 2014).

Figura 5. Unidades económicas del Estado de México, 2013



Fuente: INEGI, (2014).

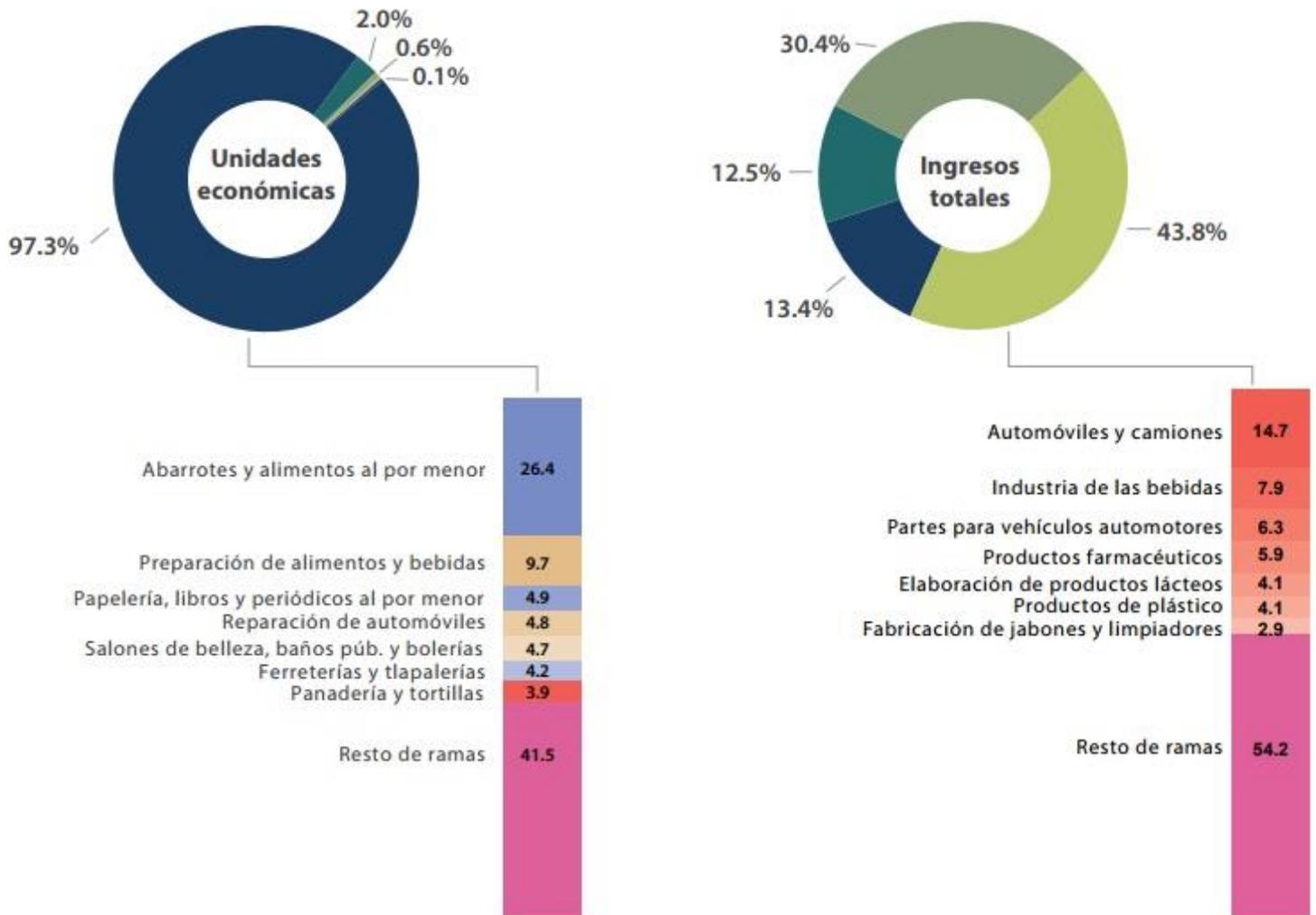
Del total de establecimientos (534 838), Ecatepec de Morelos registró el mayor porcentaje con 12.1%; le siguieron en importancia Nezahualcóyotl con 8.3%, Toluca con 7.4%, Naucalpan de Juárez con 4.9% y Tlalnepantla de Baz con 4.6% (Figura 5). De los 125 municipios que forman la entidad, 15 concentraron 64.6% del total de unidades económicas (INEGI, 2014).

La Figura 6 muestra que del total de establecimientos, 97.3% ocupó de 0 a 10 personas, y las ramas de actividad que sobresalieron son abarrotes y alimentos al por menor y la preparación de alimentos y bebidas. Del total de ingresos, 43.8% se ubicó en los establecimientos que ocuparon 251 y más personas, y las actividades sobresalientes fueron automóviles y camiones y la industria de las bebidas (INEGI, 2014).

Figura 6. Ingresos según el tamaño de las unidades económicas

Unidades económicas e ingresos según tamaño de las unidades, 2013

● 0 a 10 personas ● 11 a 50 personas ● 51 a 250 personas ● 251 y más personas



Fuente: INEGI, (2014).

El total de personal ocupado en la entidad es de 2,023,837 personas. Toluca es el municipio con las mayores participaciones de personal ocupado en las industrias manufactureras y en el resto de actividades; en comercio sobresale Ecatepec de Morelos y Naucalpan de Juárez destaca en los servicios, como lo podemos ver en la Figura 7 (INEGI, 2014).

Figura 7. Participación porcentual del personal ocupado por municipio según actividad económica, 2013.

Municipios	Total Sector privado y paraestatal	Manufacturas	Comercio	Servicios	Resto
Total estado de México	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Toluca	10.9	12.8	8.1	9.9	26.0
Ecatepec de Morelos	10.1	9.7	11.2	10.1	5.3
Tlalnepantla de Baz	9.2	11.9	7.8	8.5	10.5
Naucalpan de Juárez	8.8	8.8	7.4	10.4	9.1
Cuautitlán Izcalli	5.7	7.7	4.9	4.4	8.5
Nezahualcóyotl	5.2	2.4	6.3	7.1	1.1
Tultitlán	3.6	5.6	3.1	2.3	5.5
Atizapán de Zaragoza	2.9	2.7	2.8	3.3	2.5
Lerma	2.8	6.5	1.5	1.3	2.0
Metepec	2.6	0.6	2.3	4.5	2.5
Chimalhuacán	2.2	1.0	3.3	2.2	0.5
Ixtapaluca	2.0	1.5	2.5	1.8	1.6
Tecámac	1.9	1.0	2.3	2.1	1.5
Chalco	1.7	1.1	2.3	1.7	1.2
La Paz	1.6	1.8	1.9	1.4	0.7
Resto de municipios	28.8	24.9	32.4	29.1	21.5

Fuente: INEGI, (2014).

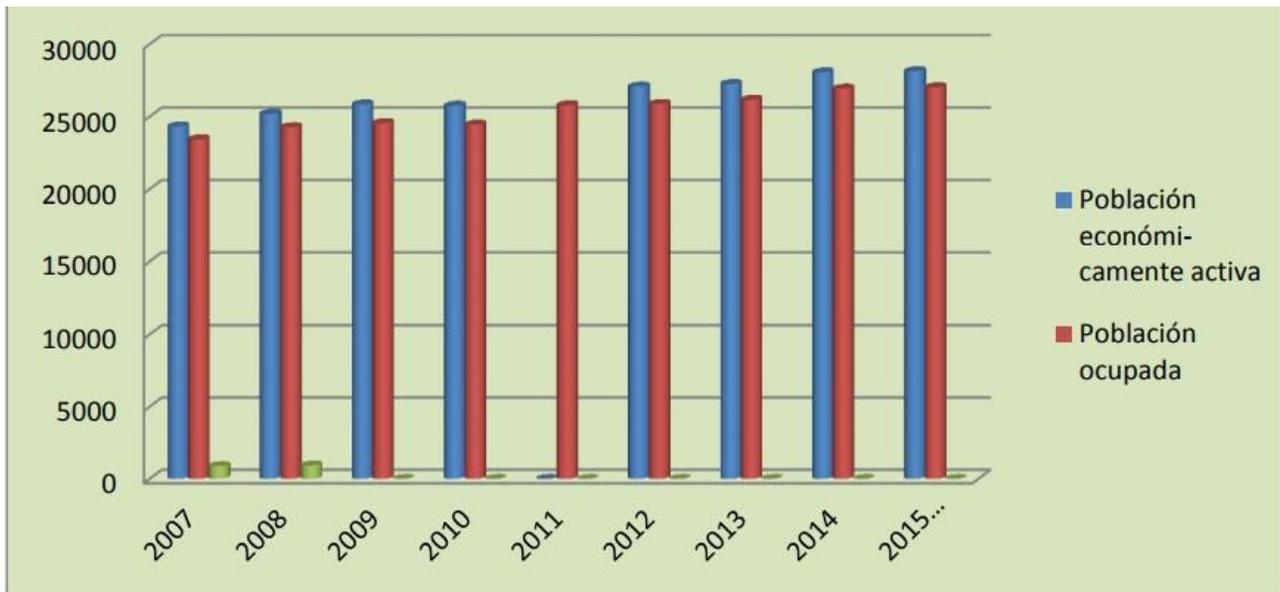
En lo que respecta al municipio de Tejupilco, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Municipal Tejupilco 2016-2018, se obtuvieron los siguientes datos:

Tejupilco cuenta con 40,389 mujeres y 37,410 hombres lo que representaría el 0.46% del total del Estado de México, las localidades con mayor número de población son la Cabecera Municipal (25 mil 631), Zacatepec (3 mil 128) y Bejucos (2 mil 528).

Para 2010, el municipio de Tejupilco tenía una población económicamente activa de 23,835 personas, de las cuales 22,925 estaban ocupadas lo que representó un 96.18%

del total de la población económicamente activa (PEA); mientras que el 3.82% del total de la PEA se encontraban desocupadas (Figura 8). Cabe señalar, que aquellas personas ocupadas se dedicaban principalmente a actividades comerciales, agrícolas, pecuarias y forestales, de la población de 15 años y más, 58 mil 808 (75.58%) es económicamente activa, y de acuerdo a su condición de actividad, 96.18% está ocupada y 3.82% desocupada (Plan de Desarrollo Municipal Tejupilco 2016-2018).

Figura 8. Población Económicamente Activa de Tejupilco



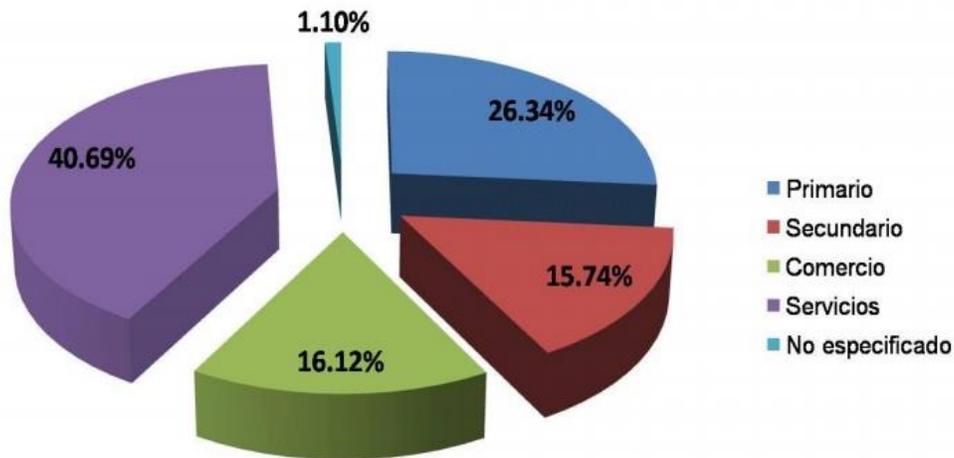
Fuente: Plan de Desarrollo Municipal Tejupilco 2016-2018.

En el municipio, las actividades que se desarrollan en el sector servicios, representan la principal concentración de población ocupada, seguido por el sector primario y el comercio (Figura 9). En Tejupilco, los principales establecimientos comerciales son; las panaderías, pollerías, tortillerías, pescaderías, expendios de huevo, misceláneas, abarrotes, lonjas mercantiles, recauderías, licorerías, papelerías, zapaterías, ropa en general, estéticas, entre otros negocios, que en conjunto representan el 76.28% del total de establecimientos con que cuenta el municipio (Plan de Desarrollo Municipal Tejupilco 2016-2018).

Este escenario ha permitido que la economía en Tejupilco experimentara un crecimiento real promedio en los ingresos brutos de 1.9% durante el período 2003- 2011. Dichas cifras, son similares a las presentadas por municipios tales como; Metepec, Lerma y

Toluca. Este incremento económico representó un total de 9,388.4 millones de pesos del PIB mexiquense lo que permitió al municipio ubicarse en la posición 21 a nivel estatal y en el primer lugar de la región X en el Estado de México. (Plan de Desarrollo Municipal Tejupilco 2016-2018).

Figura 9. Actividades que se desarrollan en el Municipio de Tejupilco



Fuente: Plan de Desarrollo Municipal Tejupilco 2016-2018.

El Plan de Desarrollo Municipal Tejupilco 2016-2018 menciona que la vertiente económica por sector se integra de la siguiente manera (Figura 10):

1. Actividades económicas primarias: estas actividades engloban a los productos que se sustraen de la naturaleza. Para el caso del municipio de Tejupilco en este rubro se localizan actividades como la agricultura y la ganadería.
2. Actividades económicas secundarias; cuando la materia prima es transformada se dice que es una actividad económica secundaria. En este rubro, el municipio tiene como principales actividades productivas la construcción, la electricidad y las industrias manufactureras que son una fuente generadora de ingresos para la población que se dedica a estas labores.
3. Actividades económicas terciarias: estas actividades consisten básicamente en la prestación de algún servicio, dentro de las actividades económicas terciarias encontramos a un número considerable de población ocupada, en comparación con las actividades primarias y secundarias; entre estas actividades destacan; los

servicios educativos, servicios de salud, servicios turísticos, transporte público, entre otros.

Figura 10. Distribución de la Población Ocupada según sector de actividad, 2010

Primario	11 Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	5,192
Secundario	21 Minería	2
	22 Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final	53
	23 Construcción	2,067
	31 Industrias manufactureras	980
Terciario	43 Comercio al por mayor	202
	46 Comercio al por menor	2,976
	48 Transportes, correos y almacenamientos	418
	51 Información en medios masivos	57
	52 Servicios financieros y de seguros	41
	53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	
	54 Servicios profesionales, científicos y técnicos	173
	55 Dirección de corporativos y empresas	
	56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	216
	61 Servicios educativos	1,936
	62 Servicios de salud y de asistencia	623
	71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	233
	72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	1,424
	81 Otros servicios excepto a actividades de gobierno	2,062
	93 Actividades del Gobierno y de organismos internacionales y territoriales	837
No especificado	99 No especificado	217

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal Tejuzilco 2016-2018.

Las actividades que realizan los habitantes implican un valor agregado, y de acuerdo con el INEGI (2014) se divide en 9 rubros, mismos que se mencionan en la Figura 11, en el cual, se realiza una comparación con cifras de años anteriores para saber qué tanto se ha avanzado o se ha retrocedido en materia económica. El valor agregado en Tejupilco se ha incrementado en los últimos años, sin embargo, la agricultura al ser su principal actividad económica no representa valor alguno, en cuanto al comercio cada año representa un valor agregado mayor, por lo que se muestra una descendencia y no un decaimiento (Plan de Desarrollo Municipal Tejupilco 2016-2018).

Figura 11. Valor Agregado por sector económico

Valor agregado por sector económico			
Sector/Año	2009	2010	2011
Agropecuario	0	0	0
Minería	12	13.6	13.3
Industrias manufactureras	102.6	115.9	121.9
Construcción	17.7	22.4	23.5
Electricidad y agua	2.9	3.2	3.3
Comercio	377.6	422.1	454.3
Transportes y comunicaciones	81.7	89.1	92.1
Servicios financieros	56	59.8	63
Valor agregado global	796.1	872.7	922.5

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal Tejupilco 2016-2018.

Como parte complementaria de la información expuesta con anterioridad, algunos aspectos que fueron notorios durante la investigación de campo y que por lo tanto es necesario recalcar respecto de estos negocios de abarrotes en el Municipio de Tejupilco son:

1. Las misceláneas, lonjas, etc., son tiendas cotidianas en la vida diaria y constituyen uno de los tipos de tiendas más usadas por los ciudadanos del municipio, ya que estas además adaptan su oferta de productos según su ubicación, así misceláneas cercanas a escuelas, oficinas, dependencias de gobierno o

universidades ofrecen amplias variedades de productos de papelería o servicios complementarios que semejan una ventaja competitiva.

2. Lo más común en los productos por estos negocios es en relación a alimentos, refrescos, frutas, arroz, frijoles, verduras, dulces, tortillas, pan, vinos y licores, también ofrecen otros artículos como productos de limpieza o para la higiene personal.
3. Las misceláneas o abarroteras se distinguen principalmente por el tamaño y por la cantidad de productos y variedad de marcas que ofrece en los artículos de primera necesidad, estas suelen estar en cercanía geográfica con sus habitantes.
4. Se encuentran establecidas dentro de una construcción fija, la atención al cliente es a través de un mostrador o dentro de las diferentes áreas que conforman el comercio, regularmente son atendidas por una o dos personas directamente, e inclusive la atención puede ser hasta en más de cinco empleados por cliente, su capacidad de venta es al por menor o al menudeo, los horarios de las tiendas generalmente son amplios de entre las 7:00 de la mañana hasta las 11 de la noche.
5. Los productos seguros de encontrar en estos lugares son de las categorías de cigarros, botanas, refrescos, galletas, golosinas y lácteos.
6. Algunos de los equipos y materiales con los que ofrecen su producto o servicio son: vitrinas, refrigeradores, rebanadoras, anaqueles, básculas, cajas registradoras, equipo telefónico, computadoras etc.
7. Generalmente los productos están situados de una manera atractiva para incitar al usuario o para invitar al cliente al interior del establecimiento.

V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los dueños y empleados de los negocios de abarrotes de la cabecera municipal de Tejupilco, México.

Las 203 encuestas fueron aplicadas entre los dueños y empleados, por lo que se obtuvo lo siguiente.

1.1 Datos generales

En este apartado se mostraran los datos generales de los negocios, dicha información fue obtenida por las encuestas aplicadas, encontrando lo siguiente:

5.1.1 Tipo de negocio

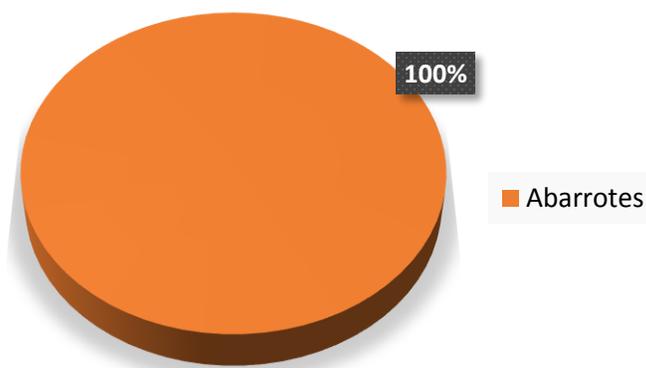
El total de establecimientos que se encuestaron fueron 26 de tipo abarrotes, misceláneas y similares. Cabe resaltar que entre los dueños de los 26 establecimientos y sus empleados se sumaron las 203 encuestas. (Tabla 2 y Gráfica 1)

Tabla 2. Tipo de negocio Tejupilco, México 2017.

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
Abarrotes	26	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 1. Tipo de negocio Tejupilco, México 2017.



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

5.1.2 Antigüedad del negocio

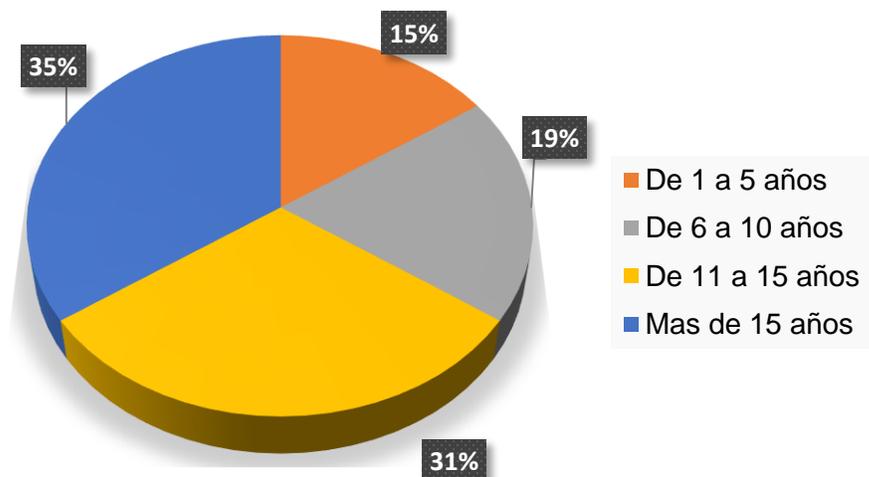
Como se muestra en la tabla 3 y gráfica 2, la mayor parte de los establecimientos encuestados con un 35% tienen más de 15 años en el mercado, dedicados al giro de compra y venta de artículos no perecederos, el 31% tiene de 11 a 15 años, lo que resalta que la mayoría de los negocios han permanecido un periodo largo de duración en el mercado, el 19% tiene de 6 a 10 años y solo el 15% se registra una antigüedad de 1 a 5 años.

Tabla 3. Antigüedad del negocio

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
De 1 a 5 años	4	15 %
De 6 a 10 años	5	19 %
De 11 a 15 años	8	31 %
Más de 15 años	9	35 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 2. Antigüedad del negocio



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

5.1.3 Edad de los dueños

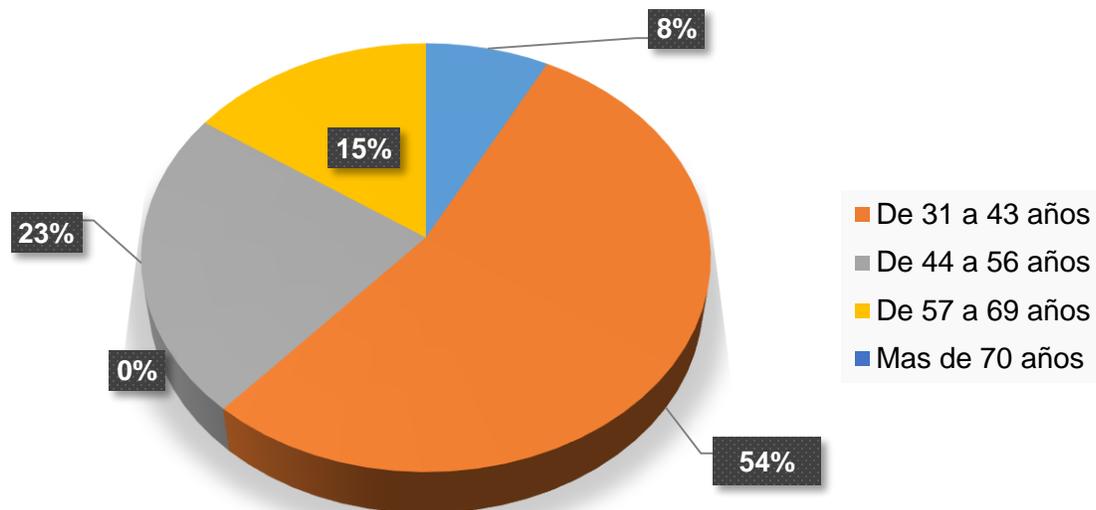
De acuerdo con la gráfica 3 y tabla 4, el 54% de los dueños y encargados de los negocios de abarrotes cuentan con una edad entre 31 a 43 años, el 23% una edad de 44 a 56 años, un 15% entre 57 a 69 años, un 8% registró que cuentan con una edad de 18 a 30 años y no hubo ningún registro de dueños con edad de más de 70 años.

Tabla 4. Edad de los dueños (Gerentes)

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
De 18 a 30 años	2	8 %
De 31 a 43 años	14	54 %
De 44 a 56 años	6	23 %
De 57 a 69 años	4	15 %
Más de 70 años	0	0 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 3. Edad de los dueños



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

5.1.4 Escolaridad

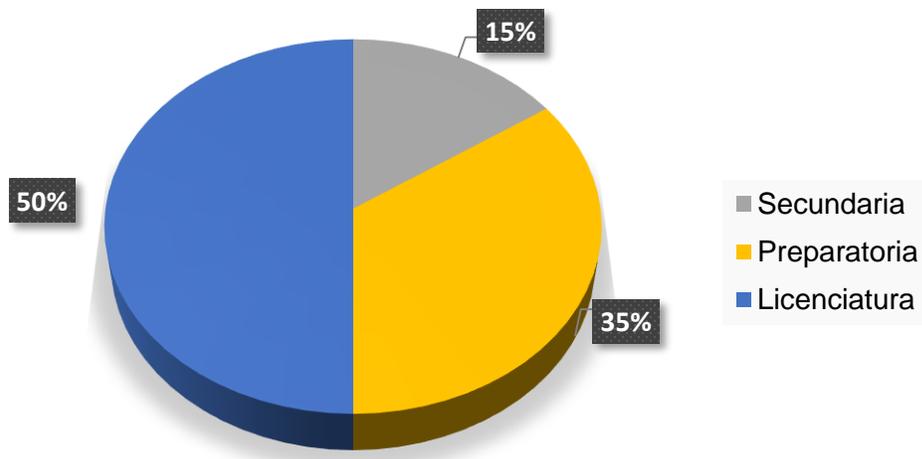
Con base a las encuestas aplicadas el 50% de los dueños y encargados de los negocios, cuentan con una escolaridad de licenciatura concluida, el 35% tiene un nivel de estudios de preparatoria y el 15% registro una escolaridad de secundaria. Lo que quiere decir que la mayoría de los dueños cuenta con una preparación profesional para el desempeño de sus actividades (Tabla 5 y gráfica 4).

Tabla 5. Escolaridad

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
Primaria	0	0 %
Secundaria	4	15 %
Preparatoria	9	35 %
Licenciatura	13	50 %
Doctorado	0	0 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 4. Escolaridad



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

5.1.5 Número de empleados

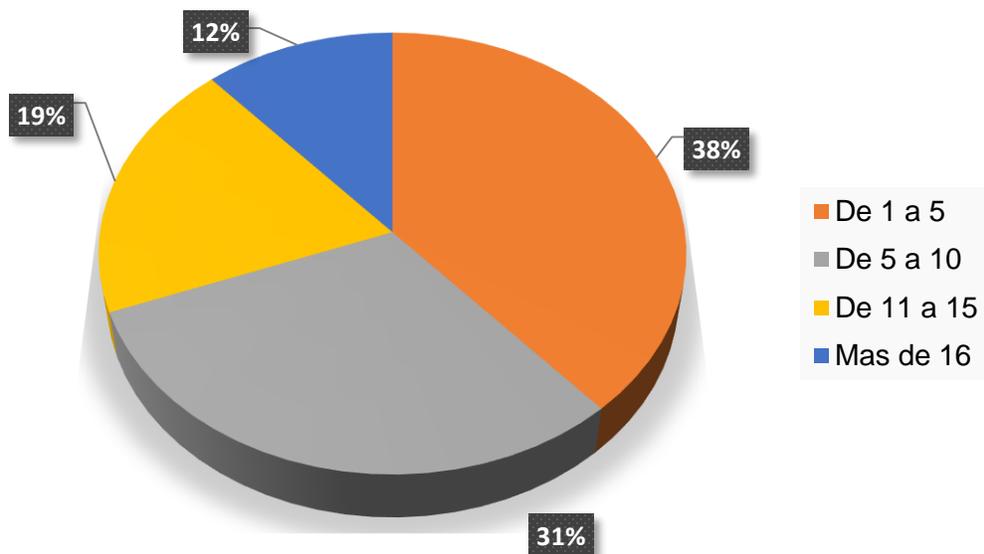
Con base a la tabla 6 y gráfica 5, el 38% de los establecimientos tiene a su cargo de 1 a 5 empleados, el 31% de 5 a 10 trabajadores, el 19% de 11 a 15 empleados y el 12% de los establecimientos más de 16 empleados. Por lo que la mayoría de los negocios encuestados son microempresas, ya que una de sus características es que estas tienen menos de 10 empleados.

Tabla 6. Número de empleados

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
De 1 a 5	10	38 %
De 5 a 10	8	31 %
De 11 a 15	5	19 %
Más de 16	3	12 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 5. Número de empleados



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

5.2 Datos sobre el proceso de reclutamiento para los dueños

En esta sección, se mostrarán los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los dueños o encargados sobre el proceso de reclutamiento de su personal, a continuación se muestran los resultados.

5.2.1 Conocimiento del término de reclutamiento

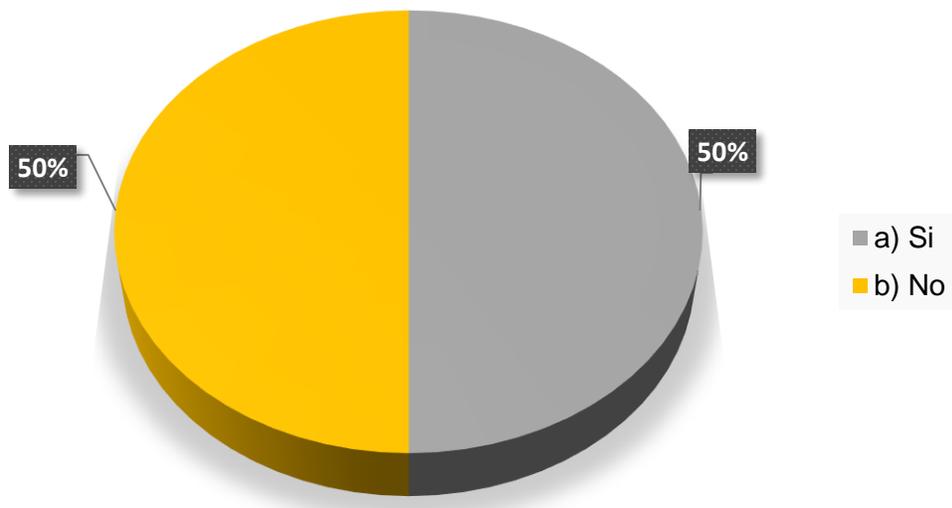
La tabla 7 y gráfica 6 muestran que el 50% de los encuestados conocen el término de la palabra reclutamiento y el otro 50% no lo conoce.

Tabla 7. Conocimiento del reclutamiento

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Si	13	50 %
b) No	13	50 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 6. Conocimiento del término de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.2.2 ¿Quién realiza el reclutamiento?

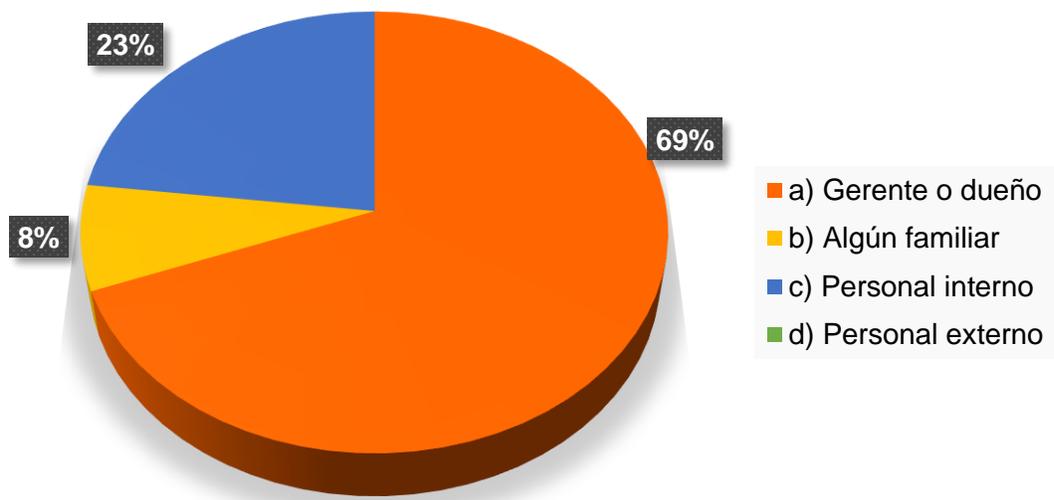
Los resultados obtenidos mostraron que el 69% de los establecimientos son los dueños o el gerente quién realiza el proceso de reclutamiento, el 23% lo realiza el personal interno, como los empleados de máxima confianza o de más años laborando en el negocio, que conocen perfectamente el giro y el otro 8% lo realiza algún familiar del dueño que está inmerso en el negocio (Tabla 8 y gráfica 7).

Tabla 8. ¿Quién realiza el reclutamiento?

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Gerente o dueño	18	69 %
b) Algún familiar	2	8 %
c) Personal interno	6	23 %
d) Personal externo	0	0 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 7. ¿Quién realiza el reclutamiento?



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.2.3 Medios de reclutamiento

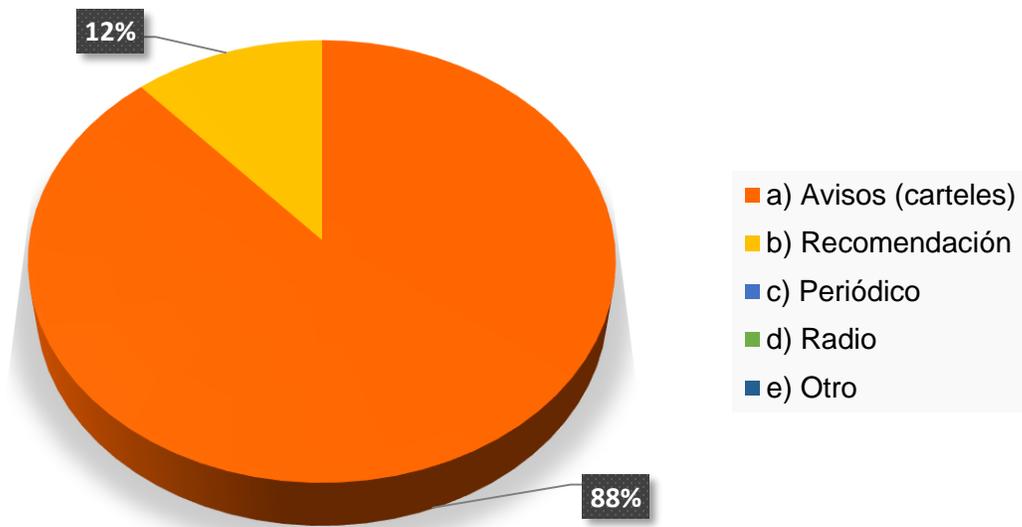
La tabla 9 y la gráfica 8 muestran que el 88% de los dueños o reclutadores utilizan el aviso o cartel para dar a conocer una vacante, el otro 12% sólo contrata en base a recomendaciones y no dan a conocer sus vacantes al público en general.

Tabla 9. Medios de reclutamiento

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Avisos (carteles)	23	88 %
b) Recomendación	3	12 %
c) Periódico	0	0 %
d) Radio	0	0 %
e) Otro	0	0 %
Total	26	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 8. Medios de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.2.4 ¿Cómo considera el reclutamiento?

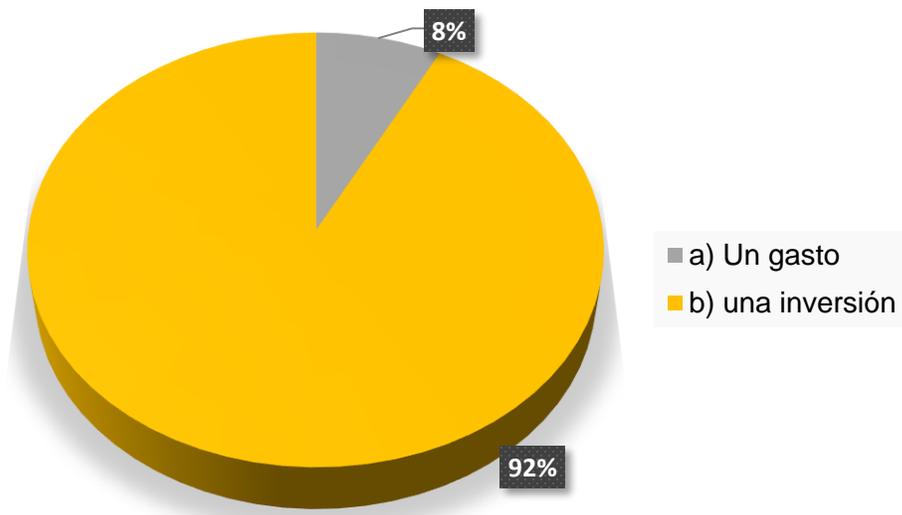
Los resultados arrojaron que el 92% de los dueños consideran el reclutamiento como una inversión, algunas de las razones que mencionaron fueron que: es una inversión porque los empleados ayudan a incrementar el volumen de ventas; son parte importante del negocio y por ello está en funcionamiento y por último porque son generadores de ganancias. El 8% restante lo considera como un gasto, debido a su alta rotación que presentaron en los últimos meses de operación del negocio (Tabla 10 y gráfica 9).

Tabla 10. ¿Cómo considera el reclutamiento?

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Un gasto	2	8 %
b) Una inversión	24	92 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 9. ¿Cómo considera el reclutamiento?



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

5.2.5 Dinero invertido en el reclutamiento

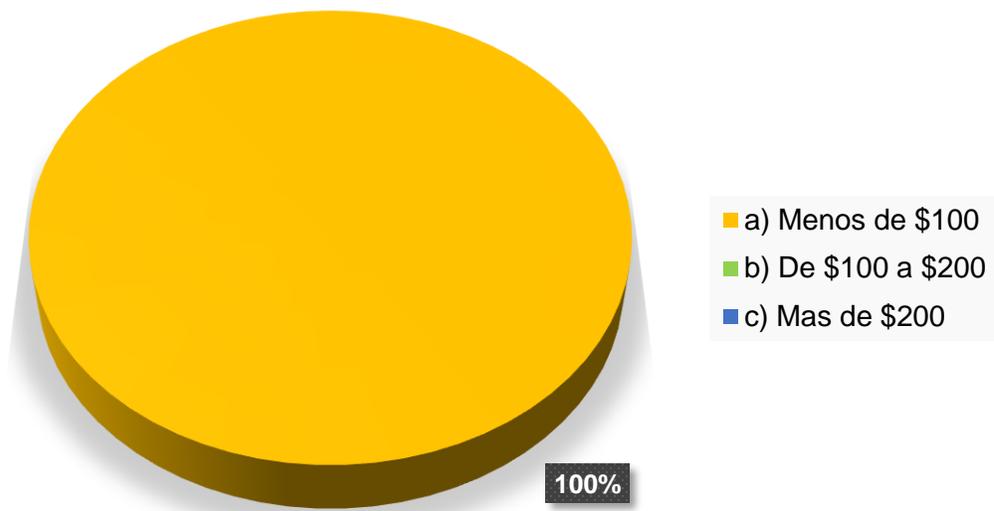
La tabla 11 y gráfica 10 muestran que el 100% de los reclutadores, invierte menos de \$100 pesos en su proceso de reclutamiento, ya que sólo dan a conocer sus vacantes mediante algunos letreros.

Tabla 11. Dinero invertido en el reclutamiento

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Menos de \$100	26	100 %
b) De \$100 a \$200	0	0 %
c) Más de \$200	0	0 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 10. Dinero invertido en el reclutamiento



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.2.6 Tiempo en realizar el reclutamiento

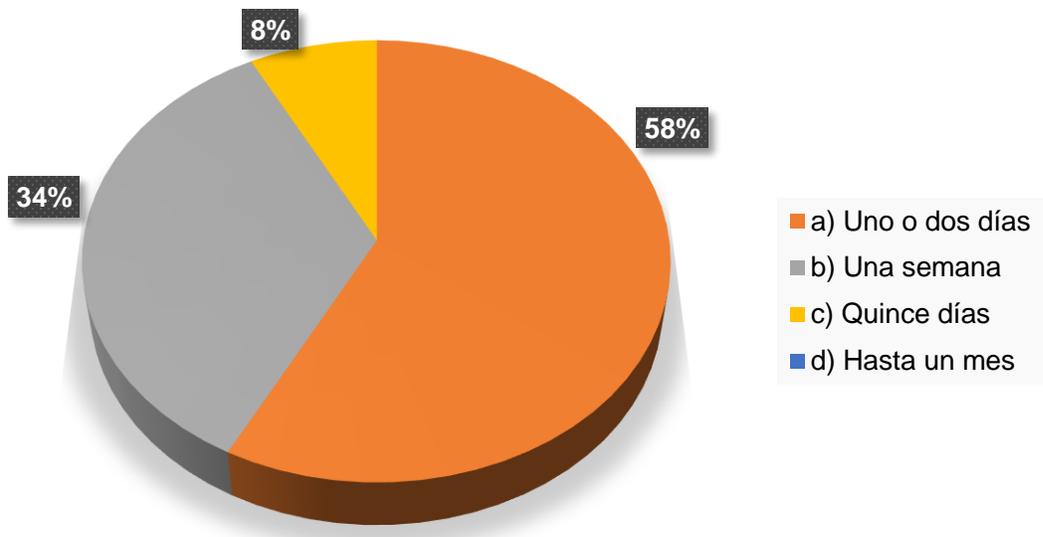
Los resultados muestran que el tiempo que dedica el 58% de los reclutadores en realizar el proceso de reclutamiento es de uno o dos días, el 34% una semana y sólo el 8% quince días (Tabla 12 y gráfica 11).

Tabla 12. Tiempo en realizar el reclutamiento

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Uno o dos días	15	58 %
b) Una semana	9	34 %
c) Quince días	2	8 %
d) Hasta un mes	0	0 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 11. Tiempo en realizar el reclutamiento



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.2.7 Requisitos definidos para los puestos

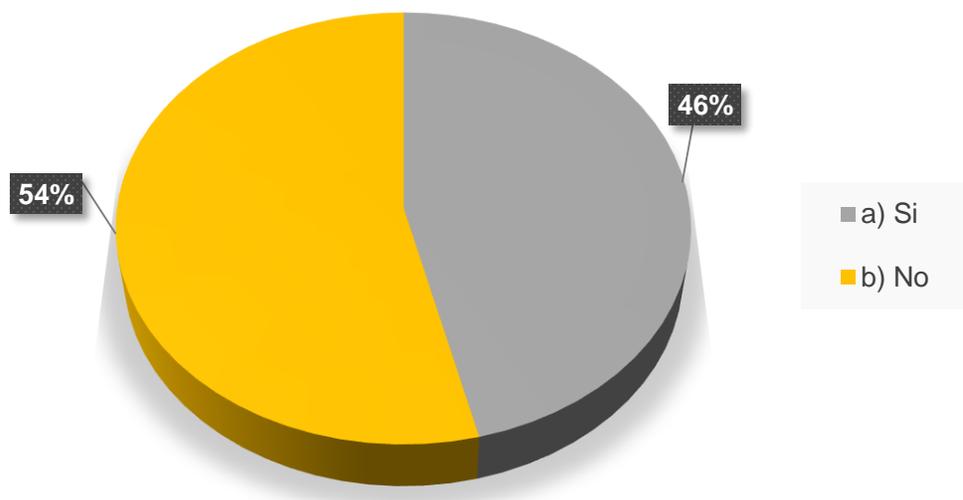
Los resultados obtenidos arrojaron que el 54% de los encuestados no tienen los requisitos definidos para los puestos y el 46% lo contrario si los tiene, ya sea en una computadora o por escrito (Tabla 13 y gráfica 12).

Tabla 13. Requisitos definidos

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Si	12	46 %
b) No	14	54 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 12. Requisitos definidos



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.2.8 Herramienta de mayor importancia para seleccionar al candidato

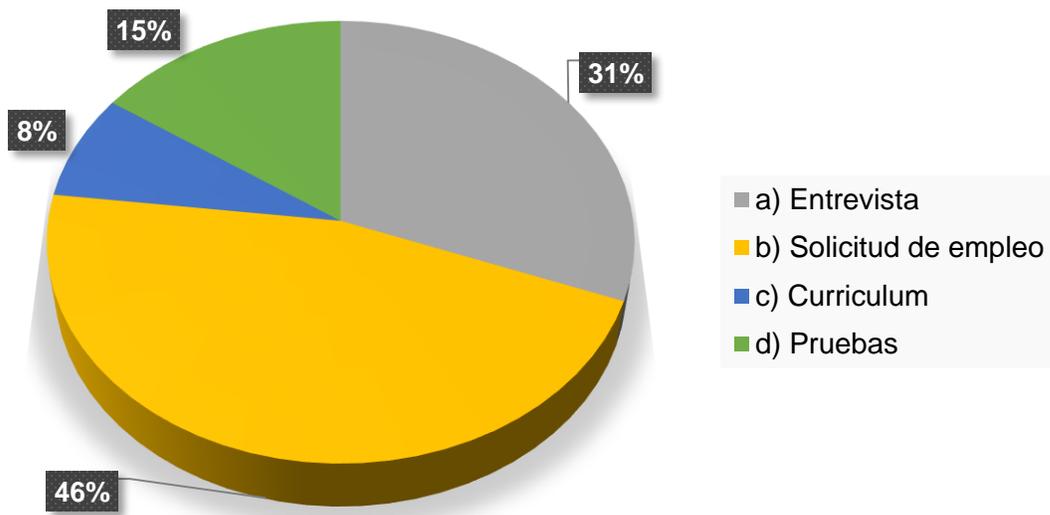
La tabla 14 y la gráfica 13 exponen que el 46% de los reclutadores considera la solicitud de empleo como la herramienta de mayor importancia a la hora de seleccionar a la persona para el puesto o la vacante, por otra parte, el 31% considera más importante la entrevista, el 15% las pruebas y sólo el 8% ha considerado más importante el curriculum.

Tabla 14. Herramienta de mayor importancia

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Entrevista	8	31 %
b) Solicitud de empleo	12	46 %
c) Curriculum	2	8 %
d) Pruebas	4	15 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 13. Herramienta de mayor importancia



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.2.9 Uso del contrato laboral

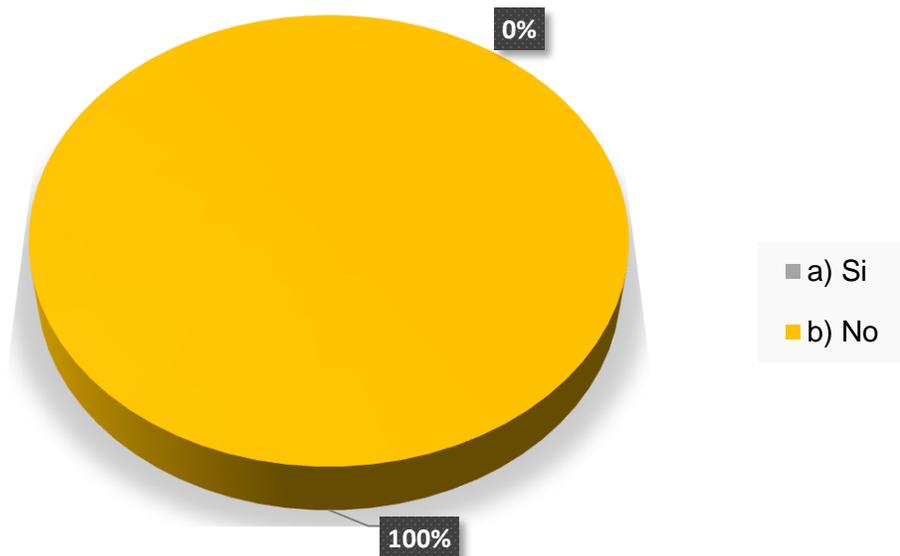
La tabla 15 y gráfica 14 muestra que el 100% de los reclutadores no utiliza el contrato laboral, algunas de las razones fueron que consideran a sus empleados de confianza, no lo creen necesario, no saben manejarlo y no desean retener a sus empleados.

Tabla 15. Uso del contrato laboral

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Si	0	0
b) No	26	100 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 14. Uso del contrato laboral



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

5.2.10 Prestaciones laborales

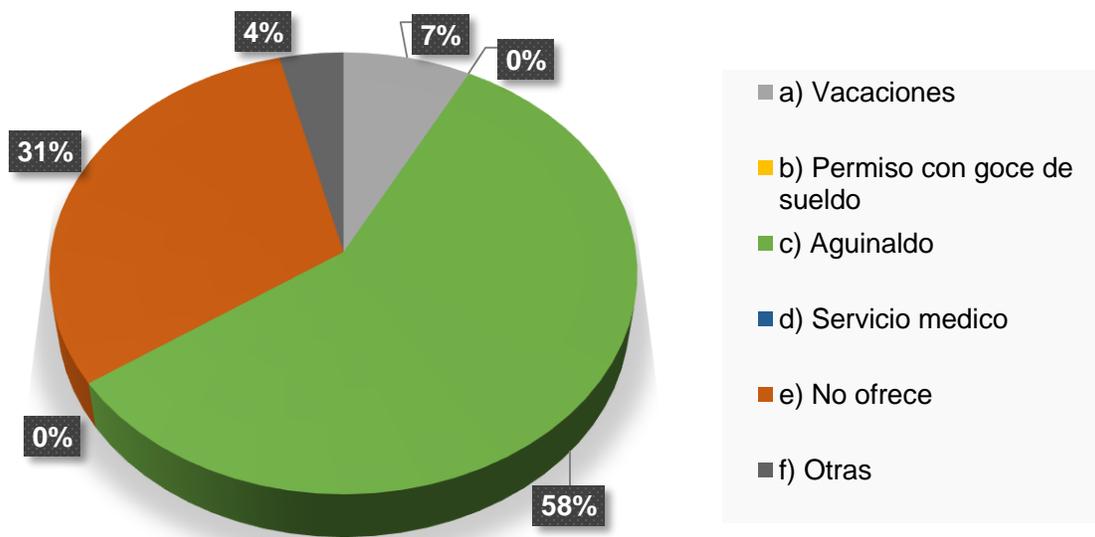
La tabla 16 y la gráfica 15 muestran que el 58% de los dueños ofrecen aguinaldo a sus empleados como una prestación por su desempeño, algunos sólo lo ofrecen a los empleados que han permanecido más de un año ininterrumpido a sus labores, el 31% no ofrece ninguna, el 7% da vacaciones y el 4% ofrece otras prestaciones.

Tabla 16. Prestaciones laborales

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Vacaciones	2	7 %
b) Permiso con goce de sueldo	0	0 %
c) Aguinaldo	15	58 %
d) Servicio médico	0	0 %
e) No ofrece	8	31 %
f) Otras	1	4 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 15. Prestaciones laborales



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.2.11 incentivos

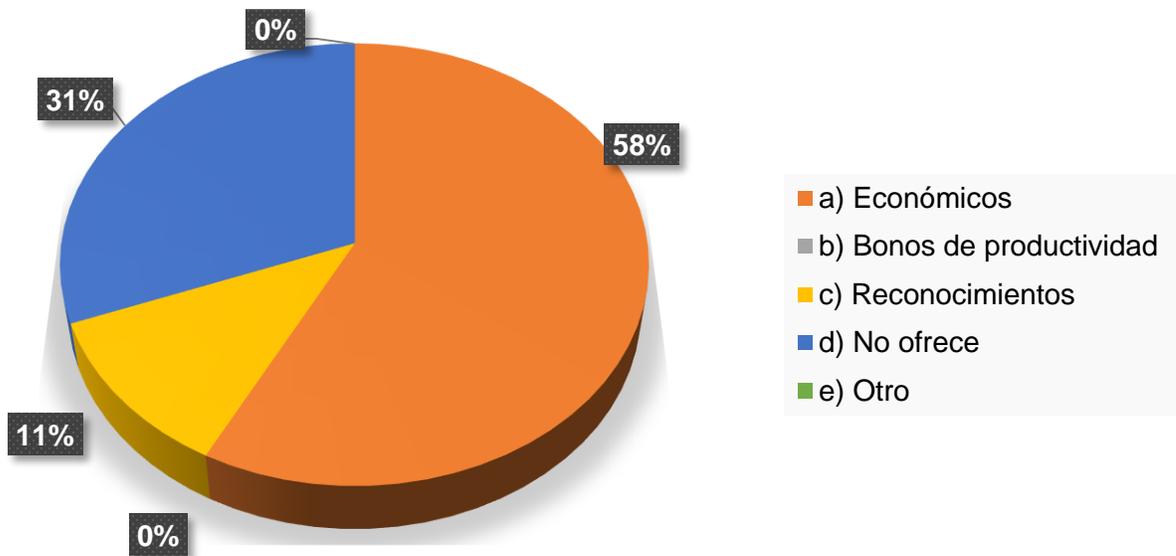
Los datos obtenidos en la tabla 17 y la gráfica 16 arrojan que el 58% ofrece incentivos económicos, el 31% no ofrece ningún incentivo y el 11% ofrece reconocimientos.

Tabla 17. Incentivos

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Económicos	15	58 %
b) Bonos de productividad	0	0 %
c) Reconocimientos	3	11 %
d) No ofrece	8	31 %
e) Otro	0	0 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 16. Tipos de Incentivos



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.2.12 Capacitación

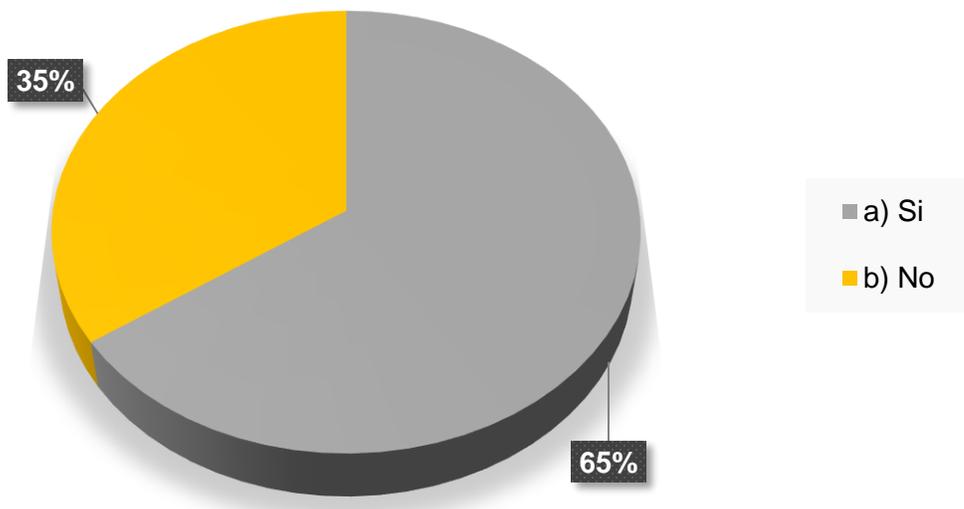
La tabla 18 y la gráfica 17 muestran que el 65% de los dueños capacita a su personal ya sea antes o durante su fase laboral, el 35% no lo hace.

Tabla 18. Capacitación

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Si	17	65 %
b) No	9	35 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 17. Capacitación



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.2.13 Uso del manual de reclutamiento.

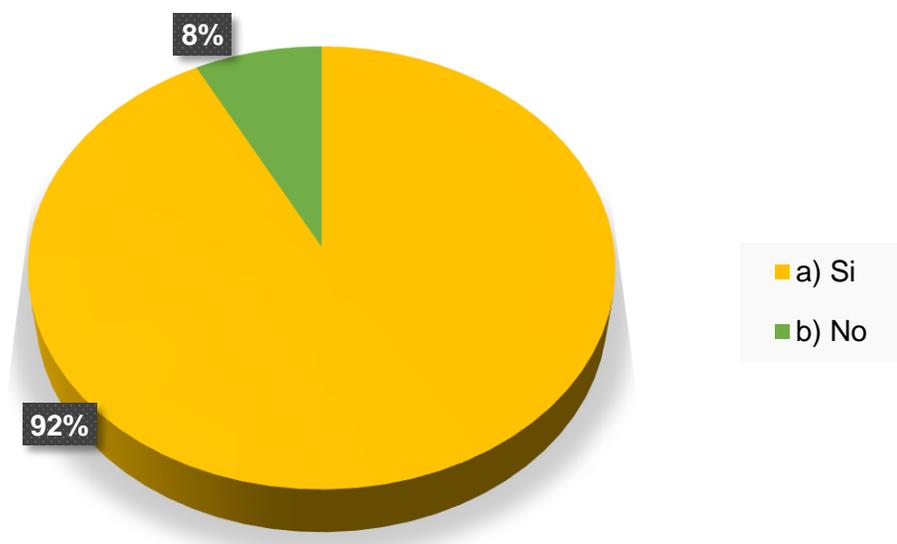
La tabla 19 y la gráfica 18 señalan que el 92% de los dueños estarían dispuestos a actualizarse o capacitarse mediante el Manual para el reclutamiento, selección y contratación del personal para los negocios de abarrotes en Tejupilco, México, porque consideran que le darían mayor formalidad a su empresa, lo creen necesario, lo ven como una inversión, aumentarían la calidad del servicio, aumentarían su productividad y ampliarían el negocio. El 8% no lo usaría ya que no desean hacerle cambios a su negocio y no lo creen necesario.

Tabla 19. Uso del manual

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Si	24	92 %
b) No	2	8 %
Total	26	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 18. Uso del manual



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.2.14 Beneficios del manual

Algunos de los beneficios que verían los dueños al implementar o guiarse mediante el manual para el reclutamiento, selección y contratación del personal para los negocios de abarrotes en Tejupilco, México, es que el 33% podría elegir candidatos adecuados al puesto, el 29% aumentar la productividad, el 17% disminuir costos y tiempos, el 13% reducir su rotación y el 2% restante considera otro beneficio, como lo es mayor rentabilidad para la empresa (Tabla 20 y gráfica 19).

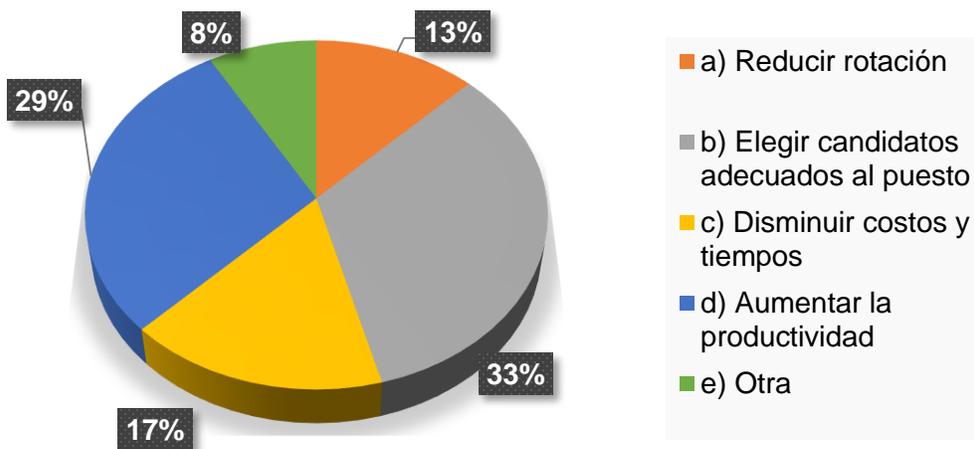
Tabla 20. Beneficios del manual

Pregunta no. 14 Beneficios del manual	Valor	
	Absoluto	%
a) Reducir rotación	3	13 %
b) Elegir candidatos adecuados al puesto	8	33 %
c) Disminuir costos y tiempos	4	17 %
d) Aumentar la productividad	7	29 %
e) Otra	2	8 %
Total	24	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Es importante destacar que sólo se hizo esta pregunta a los 24 dueños o reclutadores que respondieron positivo a la pregunta de si usarían el manual, ya que los otros 2 restantes contestaron que no lo usarían por lo tanto no verían ningún beneficio.

Gráfica 19. Beneficios del manual



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.3 Datos generales de los empleados

El total de empleados de los 26 establecimientos encuestados, son 177 sumados los negocios con su total de empleados, da un resultado de 203 encuestas realizadas.

A continuación se darán a conocer los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de los negocios de abarrotes de Tejupilco, México.

5.3.1 Puestos

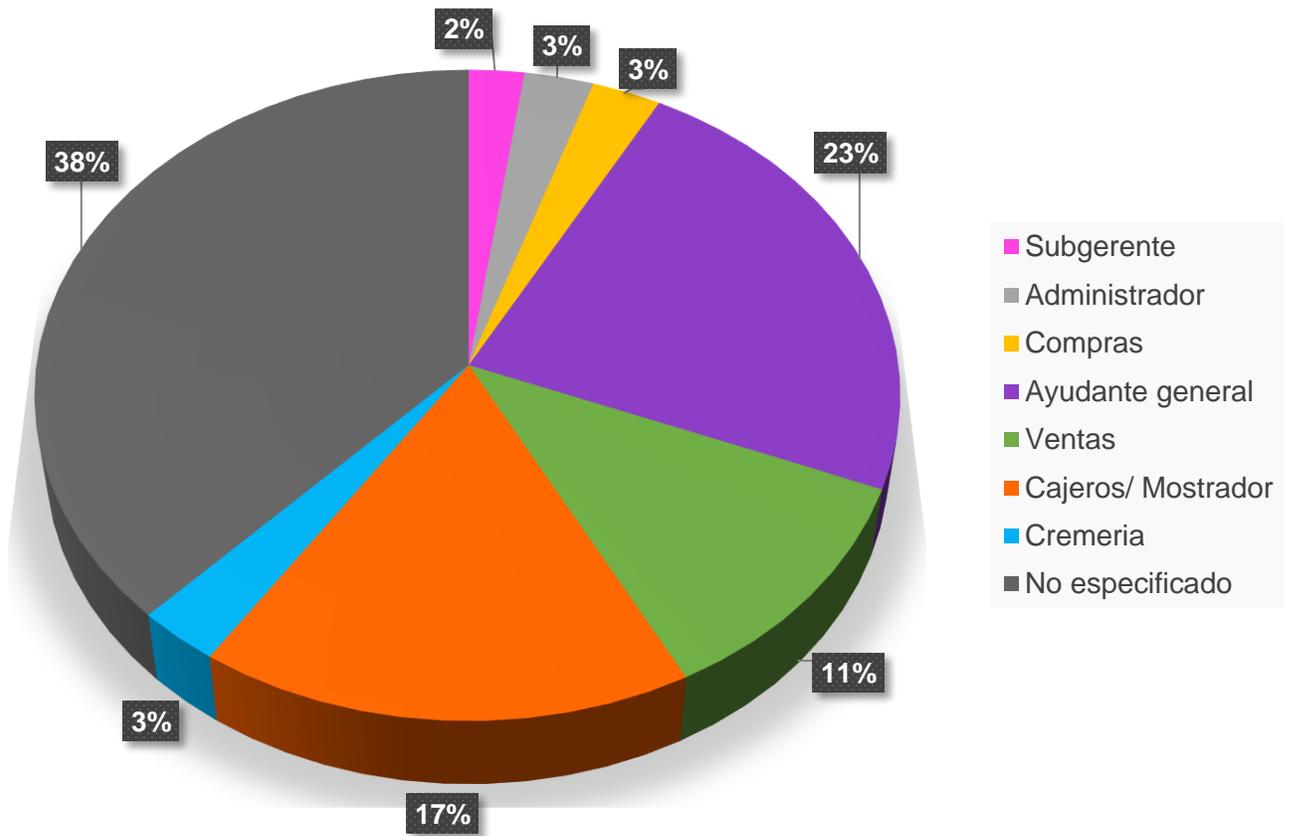
La tabla 21 y gráfica 20 muestra los diferentes puestos encontrados en los establecimientos de abarrotes, como se observa, el 38% de los empleados no tiene especificado su puesto, algunos van desempeñando diferentes tareas cada día o semana, van rotando sus actividades, al punto de saber qué hacer si alguno falta a su empleo. El 25% son ayudantes generales, es decir, apoyan a diferentes áreas y desempeñan diferentes actividades, el 15% son cajeros que también están en los mostradores, el 11% está en el área de ventas, incluye los empleados que reparten mercancía a mayoreo.

Tabla 21. Puestos

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
Subgerente	4	2 %
Administrador	5	3 %
Compras	5	3 %
Ayudante general	41	25 %
Ventas	20	11 %
Cajeros/ Mostrador	30	15 %
Cremería	5	3 %
No especificado	67	38 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 20. Puestos



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.3.2 Antigüedad en el puesto

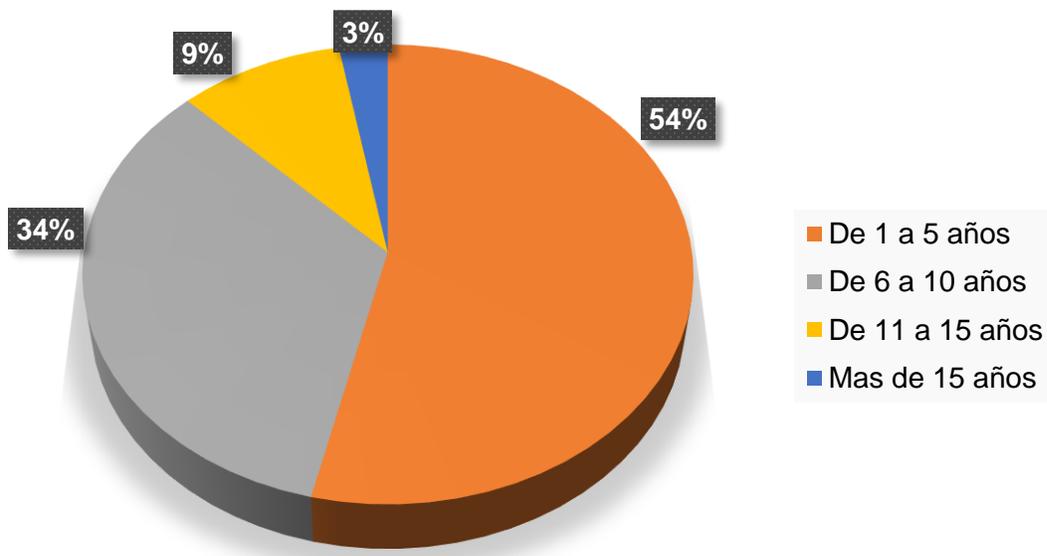
La tabla 22 y gráfica 21 arrojan que el 54% de los encuestados tiene una antigüedad en su trabajo de 1 a 5 años, el 34% de 6 a 10 años, el 9% de 11 a 15 años y sólo el 3% de los encuestados tiene una antigüedad de más de 15 años laborando.

Tabla 22. Antigüedad del puesto

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
De 1 a 5 años	95	54 %
De 6 a 10 años	60	34 %
De 11 a 15 años	17	9 %
Más de 15 años	5	3 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 21. Antigüedad del puesto



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.3.3 Escolaridad

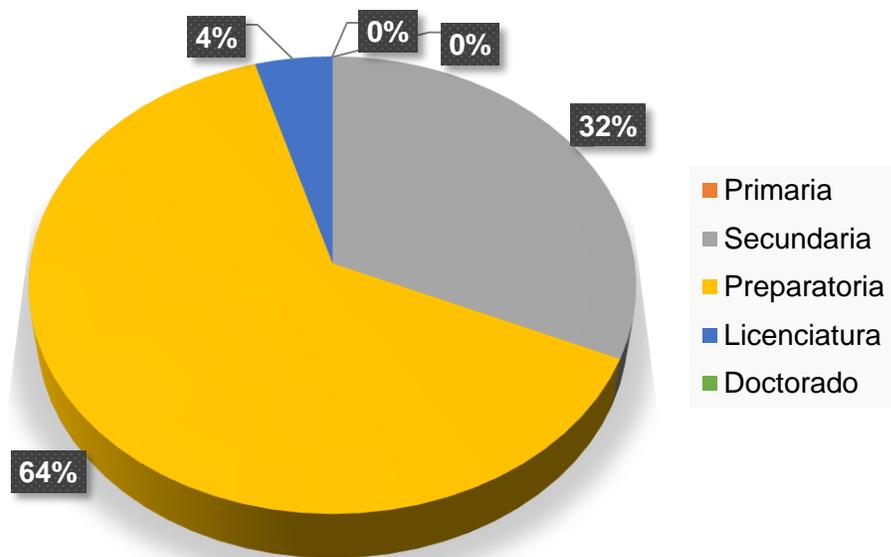
Las encuestas arrojaron que el 64% de los empleados tiene una escolaridad de nivel preparatoria, el 32% secundaria y solo el 4% tiene un nivel de licenciatura (Tabla 23 y gráfica 22).

Tabla 23. Escolaridad

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
Primaria	0	0 %
Secundaria	56	32 %
Preparatoria	113	64 %
Licenciatura	8	4 %
Doctorado	0	0 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 22. Escolaridad



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.3.4 Género

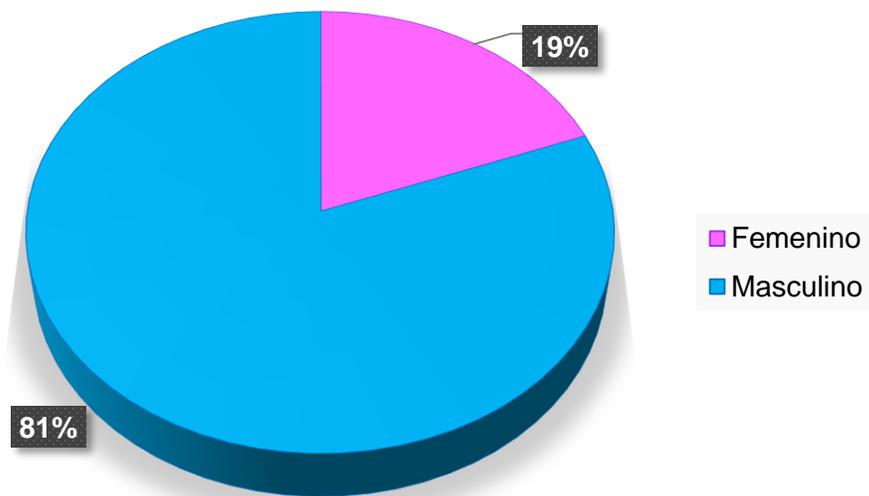
El resultado obtenido de la tabla 24 y gráfica 23 arrojaron que el 81% de los encuestados que trabajan en los establecimientos de abarrotes son del género masculino y el 19% es femenino.

Tabla 24. Género

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
Femenino	34	19 %
Masculino	143	81 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 23. Género



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.4 Datos sobre el proceso de inserción de los empleados

A continuación se mostraran los datos obtenidos respecto al proceso de inserción de los empleados y aspectos que se tomaron en cuenta para saber cómo se siente en su trabajo y corroborar de alguna manera los datos obtenidos de los dueños.

5.4.1 Información de la vacante

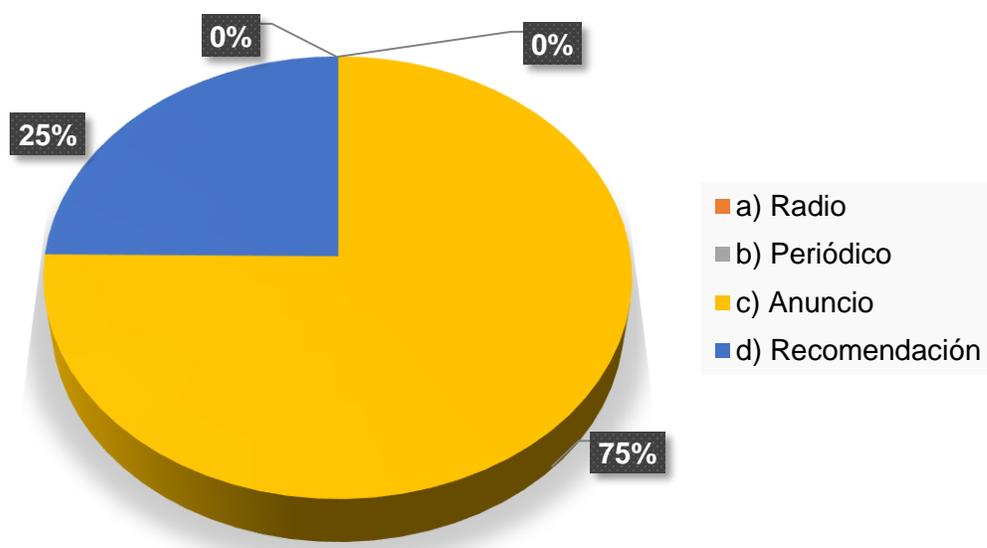
Los datos arrojados de la tabla 25 y gráfica 24 muestran que el 75% de los empleados se enteró de la vacante en el negocio mediante un anuncio o cartel, el 25% por medio de recomendaciones tanto de los mismos empleados y familiares.

Tabla 25. ¿Cómo se enteró de la vacante?

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Radio	0	0 %
b) Periódico	0	0 %
c) Anuncio (cartel)	133	75 %
d) Recomendación	44	25 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 24. ¿Cómo se enteró de la vacante?



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.4.2 Tiempo en ocupar el puesto

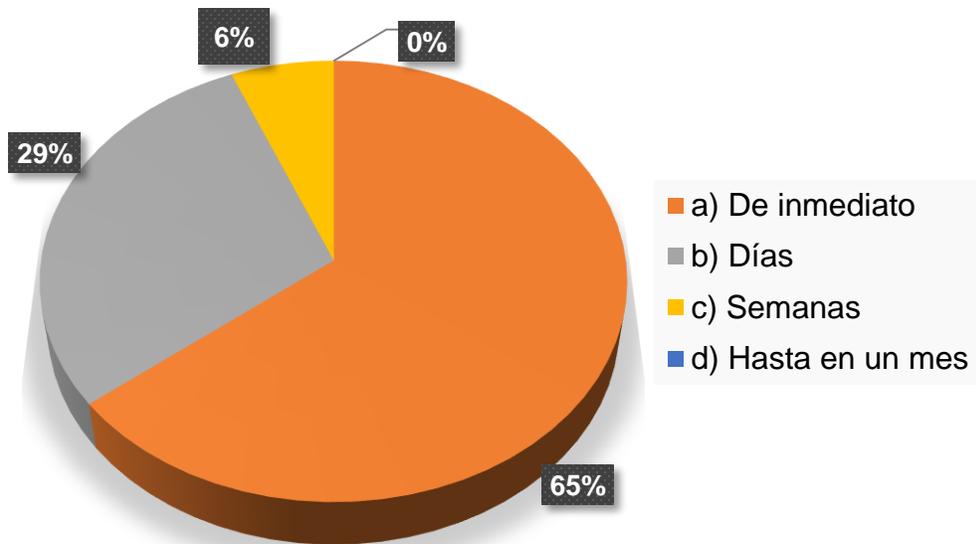
La tabla 26 y gráfica 25 muestran que el 65% de los empleados empezaron a laborar de inmediato al solicitar el empleo, el 29% entro algunos días después al pedir trabajo y el 6% les tomó algunas semanas para que les dieran la vacante.

Tabla 26. Tiempo en ocupar el puesto

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) De inmediato	114	65 %
b) Días	52	29 %
c) Semanas	11	6 %
d) Hasta en un mes	0	0 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 25. Tiempo en ocupar el puesto



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.4.3 Requisitos solicitados

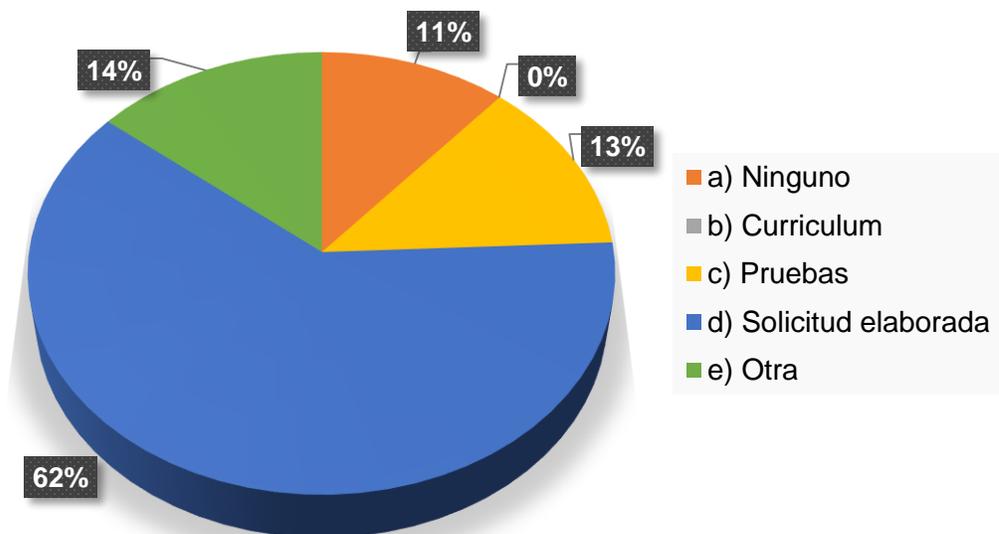
De acuerdo a los datos obtenidos el 62% de los empleados sólo como requisito para poderles dar la vacante les solicitaron la solicitud elaborada, el 14% les pidieron otro requisitos, como sólo su credencial de elector, licencia de manejo o carta de recomendación, el 13% los pusieron a prueba para demostrar su capacidad de trabajo y al 11% no les pidieron ningún requisito (Tabla 27 y gráfica 26).

Tabla 27. Requisitos solicitados

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Ninguno	20	11 %
b) Curriculum	0	0 %
c) Pruebas	23	13 %
d) Solicitud elaborada	109	62 %
e) Otra	25	14 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 26. Requisitos solicitados



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

5.4.4 Firma del contrato laboral

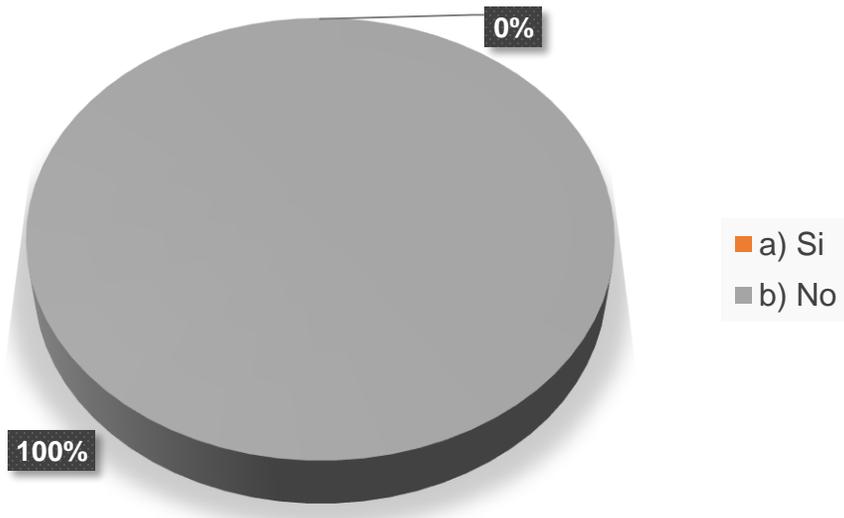
La tabla 28 y gráfica 27 muestran que el 100% de los encuestados, no firmo ningún contrato laboral al ingresar a su empleo en los negocios de abarrotes.

Tabla 28. ¿Firmo algún contrato laboral?

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Si	0	0 %
b) No	177	100 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 27. ¿Firmo algún contrato laboral?



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

5.4.5 Especificación de funciones para el puesto

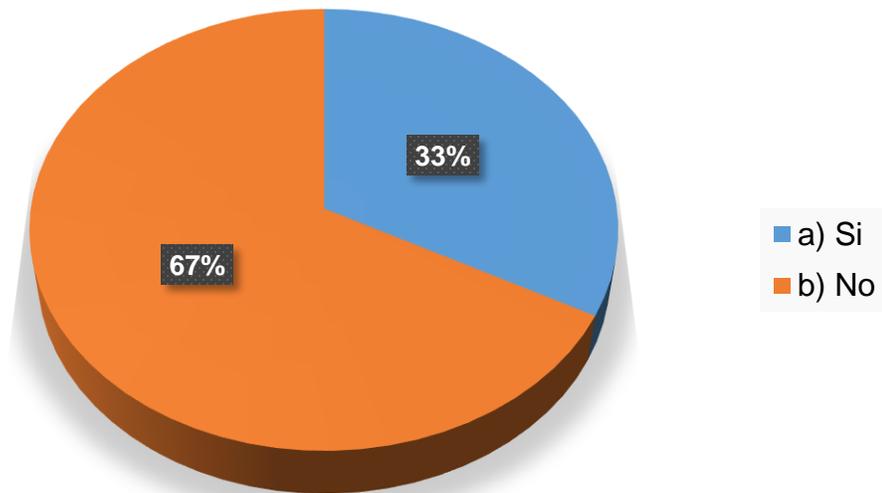
La tabla 29 y gráfica 28 muestran que el 67% de los empleados no les especificaron sus funciones de manera formal, el 33% si se les especificaron cuáles iban a ser sus tareas en sus puestos.

Tabla 29. Especificación de funciones para el puesto

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Si	58	33 %
b) No	119	67 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 28. Especificación de funciones para el puesto



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.4.6 Prestaciones

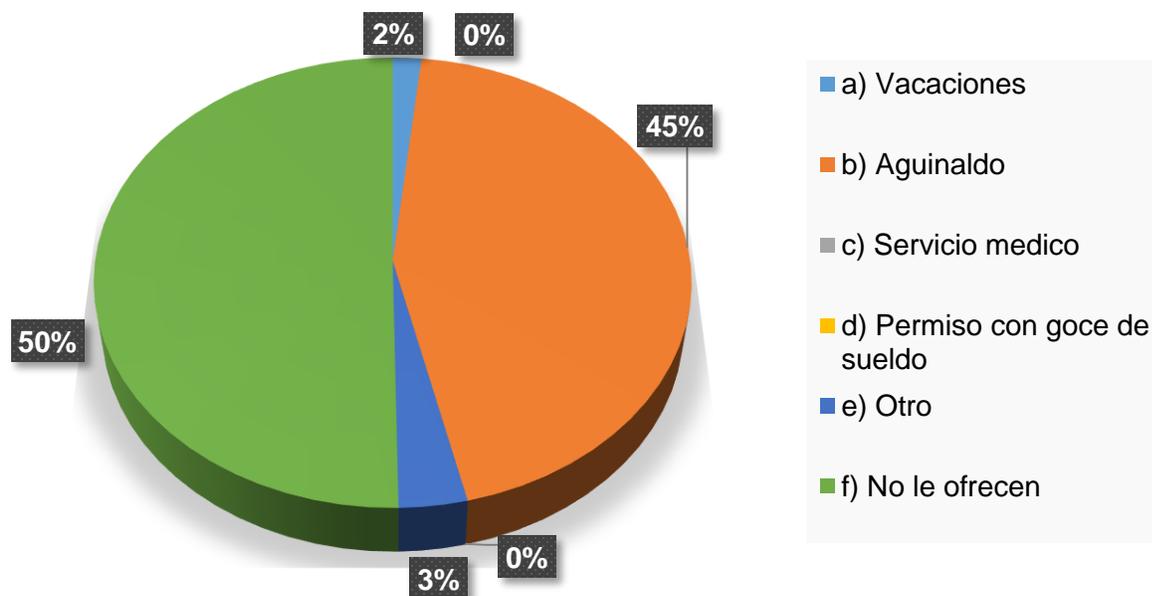
La información recabada muestra que al 50% de los empleados no les ofrecen ninguna prestación, al 45% de los empleados, el negocio donde laboran como prestación sólo les ofrecen aguinaldos, cabe resaltar que no es dado conforme a la ley y que sólo es otorgado a los empleados de mayor antigüedad, es decir, los dueños sólo ofrecen lo que ellos creen que les corresponde, el 3% les ofrecen otro tipo de prestaciones y al 2% les otorgan vacaciones (Tabla 30 y gráfica 29).

Tabla 30. Prestaciones

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Vacaciones	3	2 %
b) Aguinaldo	79	45 %
c) Servicio medico	0	0 %
d) Permiso con goce de sueldo	0	0 %
e) Otro	6	3 %
f) No le ofrecen	89	50 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 29. Prestaciones



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

5.4.7 Capacitación

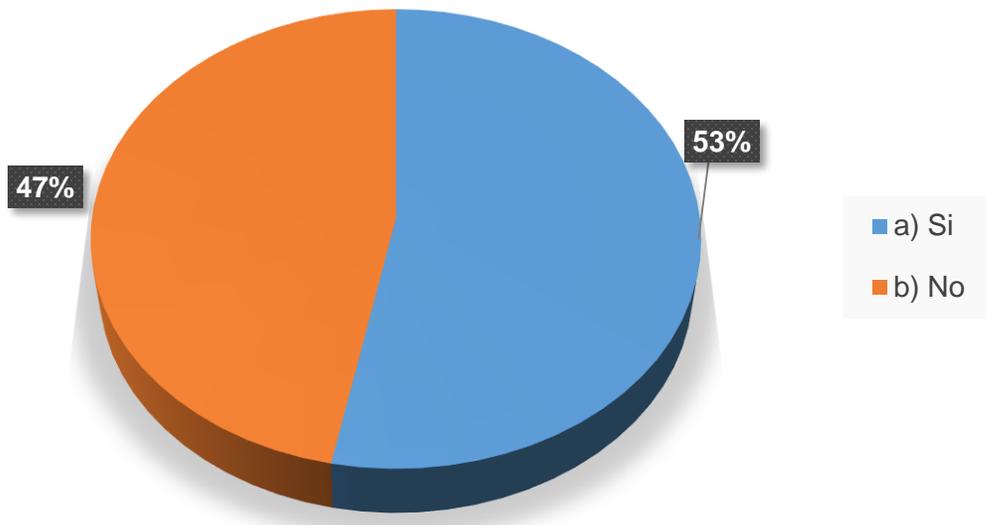
De acuerdo con la tabla 31 y gráfica 30, el 53% de los empleados recibió capacitación antes de entrar a su puesto y el 47% no la recibió, fueron aprendiendo conforme iban laborando.

Tabla 31. Capacitación

Capacitación	Valor	
	Absoluto	%
a) Si	94	53 %
b) No	83	47 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 30. Capacitación



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

5.4.8 Posibilidad de crecimiento en la empresa

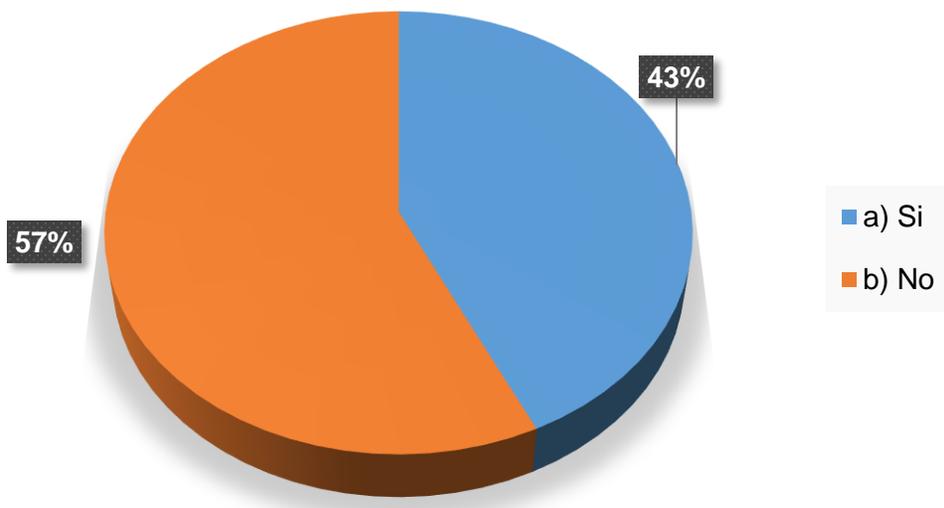
La tabla 32 y gráfica 31, muestran que el 57% de los empleados considera que tiene posibilidad de crecimiento de puesto, pues el dueño así se los ha mencionado y por qué los tienen contemplados para los planes de abrir nuevas sucursales y el 43% no lo considera.

Tabla 32. Posibilidad de crecimiento en la empresa

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Si	76	43 %
b) No	101	57 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 31. Posibilidad de crecimiento en la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.4.9 Ambiente de trabajo

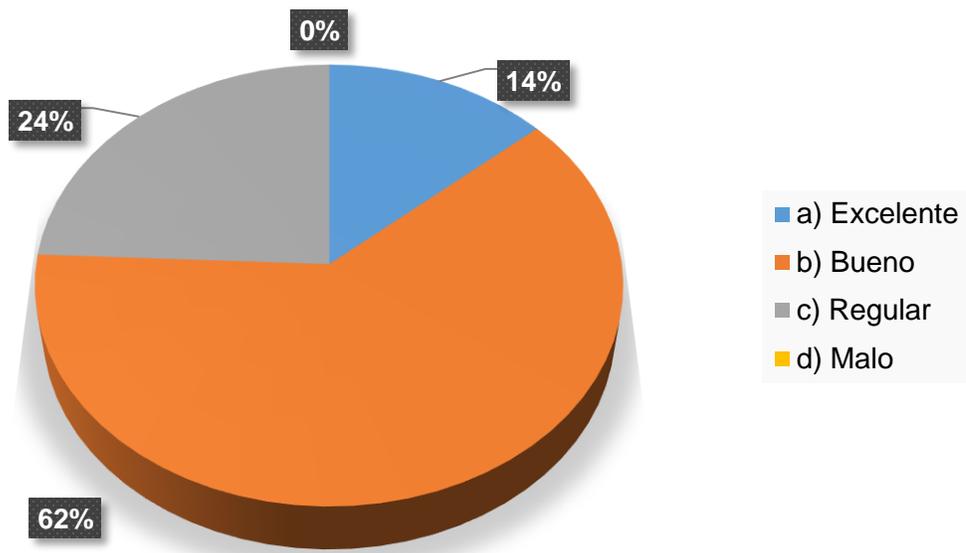
La tabla 33 y gráfica 32 arroja que el 62% de los empleados consideran que es bueno el ambiente de trabajo, es decir, que consideran que tienen las condiciones necesarias para hacer bien su trabajo, el 24% contestó que consideran el ambiente de trabajo regular y el 14% lo consideran excelente.

Tabla 33. Ambiente de trabajo

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Excelente	24	14 %
b) Bueno	110	62 %
c) Regular	43	24 %
d) Malo	0	0 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 32. Ambiente de trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo

5.4.10 Relación con el jefe inmediato

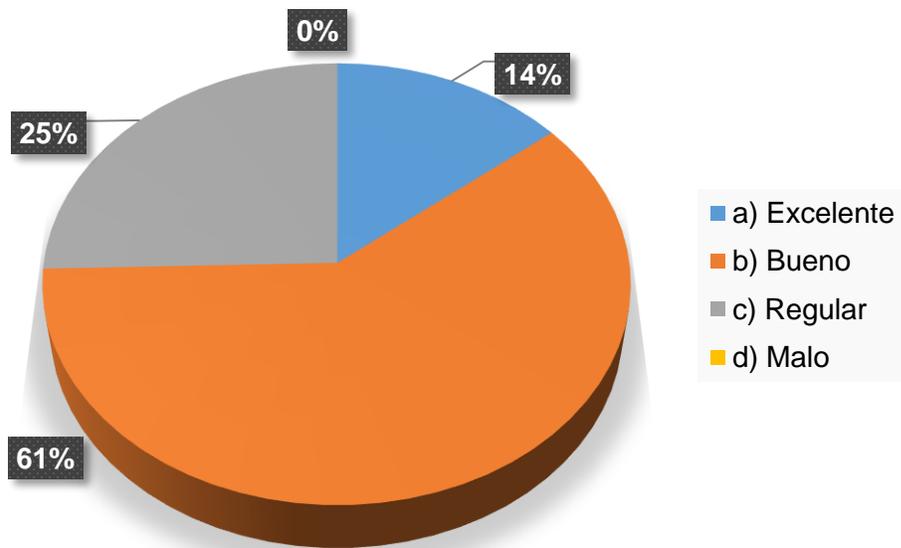
Con base a los resultados obtenidos de la tabla 34 y gráfica 33, el 61% de los empleados tiene una buena relación laboral con su jefe, el 25% tiene una relación laboral regular y el 14% tienen un excelente trato con su jefe inmediato.

Tabla 34. Relación con el jefe inmediato

Concepto	Valor	
	Absoluto	%
a) Excelente	25	14 %
b) Bueno	107	61 %
c) Regular	45	25 %
d) Malo	0	0 %
Total	177	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

Gráfica 33. Relación con el jefe inmediato



Fuente: Elaboración propia con base en información de campo.

VI. PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA LOS NEGOCIOS DE ABARROTÉS EN TEJUPILCO, MÉXICO.

6.1 Que es un manual

De acuerdo con la Real Academia Española (2017), un manual es un libro donde contiene o comprende lo más sustancial de una materia, que proviene del adjetivo que es fácil de entender y ejecutar.

6.2 Análisis de puestos

Según Dessler (2009), es el procedimiento para determinar las obligaciones de estos y las características de la gente que se contrata para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se desea contratar para ocuparlo).

Por otro lado, el análisis de puestos también es considerado como un cuestionario que sirve para obtener información sobre sus componentes, desde el título, jefe inmediato, subordinados y funciones o actividades; así como los requisitos de las cualidades humanas necesarias para desempeñarlo satisfactoriamente (estudios o conocimientos necesarios, sexo, edad, experiencia, habilidades y perfil del puesto). El análisis del puesto está determinado como un patrón o modelo en cuanto a sus rubros, pero se diseña según sus características propias. Los requisitos o condiciones de trabajo del puesto de una secretaria son diferentes de los de un contador o ingeniero en informática (Münch y García, 2015).

Los autores Münch y García (2015), también mencionan que el contenido del cuestionario es el siguiente:

- a) Generalidades del puesto. Contiene los aspectos generales: título de quién depende, departamento del que depende, contactos y posición del puesto en el organigrama.
- b) Descripción genérica. Consiste en una definición breve y precisa de las actividades del puesto, considerado como un todo, debe ser muy breve.

- c) Descripción específica. Consiste en una exposición detallada de las actividades que realiza el trabajador.
- d) Requerimientos del puesto. Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador.
- e) Perfil del puesto. Es la especificación precisa de las características necesarias que una persona debe tener para desempeñarse óptimamente (edad, sexo, estado civil, rasgos físicos deseables y rasgos psicológicos deseables).

A continuación se muestra un ejemplo de este:

CUESTIONARIO DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

Instrucciones:

Lee con atención y conteste cada una de las siguientes preguntas, tomando en consideración su situación como trabajador de esta empresa.

A. Generalidades del puesto

Conteste lo que se le pide a continuación:

Nombre del puesto. _____

¿De qué departamento o sección depende? _____

Puesto de su jefe superior. _____

¿Cuál es su jornada normal de trabajo en este puesto? De ____ hrs. a ____ hrs.

¿Con qué otros departamentos mantienen contacto? _____

B. Descripción genérica

Describa en forma general las actividades que realiza en este puesto: _____

C. Descripción específica

Liste las actividades que se realizan en el puesto y especifique con qué frecuencia o en qué periodo se llevan a cabo.

Actividad	Días	Semanas	Meses	Eventuales

D. Requerimientos del puesto

Señale qué requisitos deben cumplirse para ocupar este puesto.

Escolaridad:

Primaria

Secundaria

Bachillerato

Experiencia.

¿Qué tiempo se requiere? _____

Requisitos físicos:

Señale qué esfuerzos físicos se requieren en el puesto: _____

Señale que esfuerzos mentales y/o visuales se requieren en el puesto: _____

E. Perfil del puesto

¿Qué perfil debe cumplir el trabajador para ocupar este puesto?

Edad: _____

Sexo: Femenino Masculino No importa el sexo

Estado civil: Soltero Casado No importa

Fuente: Münch y García (2015).

La aplicación del cuestionario, el proceso de análisis y de identificación deben ser precisas ya que de estos componentes se obtiene como resultado información que ayuda a la elaboración de la descripción del puesto.

6.2.1 Descripción del puesto

Para Werther y Davis (2008), una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puesto varían de una compañía a otra compañía.

Estos mismos nos afirman que este documento deberá incluir aspectos como los siguientes:

1. Fecha: determina cuando se actualizo la descripción por última vez.
2. Identificación de la persona que describió el puesto
3. Resumen del puesto y sus responsabilidades
4. Condiciones de trabajo, por ejemplo la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, posibilidad de enfrentar riesgos laborales, etc.

De igual modo Münch y García (2015), afirman que la descripción del puesto es una técnica en la que se reclasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña. Los objetivos primordiales de esta técnica son:

- a) Mejorar los sistemas de trabajo
- b) Delimitar funciones y responsabilidades
- c) Evitar fugas de autoridad y responsabilidad
- d) Fundamentar programas de entrenamiento
- e) Retribuir adecuadamente al personal
- f) Mejorar la selección del personal

- g) Conocer las aptitudes del trabajador para que haga bien las cosas
- h) Evitar duplicidad de autoridad
- i) Dar a conocer con precisión las actividades por realizar
- j) Identificar las responsabilidades, las habilidades, los conocimientos y los niveles de desempeño del trabajador
- k) Ayudar a la capacitación del personal

La descripción de puestos se realiza una vez que se plantea el análisis de puestos y el contenido puede diferir, tal como se muestra en el siguiente ejemplo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
A. Generalidades del puesto	
Nombre del puesto. Auxiliar de almacén	
Departamento: Almacén	
Jefe superior: Jefe de almacén	
Hora de jornada: 09:00 a 17:00 h.	
Mantiene contacto con: Compras, Producción y Ventas.	
B. Descripción genérica	
Ejecutar funciones de almacenamiento de productos, herramienta y equipo, manteniendo un control de entradas y salidas.	
C. Descripción específica	
Actividades y periodo en que se realizan:	
Actividades	Periodo
Entrega de materiales solicitados	Diario
Revisar el control de existencia de materiales	Semanalmente
Llenar los formatos de requisición de material	Diario

Recibir materiales y cotejar con base en la requisición	Eventualmente, cuando se reciben materiales comprados
Coordinar los formatos para la obtención de autorización	Diario
Archivar documento	Diario
Acomodo de mercancía en general	Eventualmente, cuando se reciben materiales comprados
Realizar aseo general en el almacén	Diario

D. Requerimientos del puesto

Escolaridad: Secundaria

Experiencia: Más de un año

Esfuerzo físico: Levantar cajas de un peso máximo de 15 kg, además las actividades deben realizarse con rapidez y cuidado, dado que existen productos frágiles.

Esfuerzo mental: Sólo se requiere atención y cuidado en sus actividades; por tanto, se considera que requiere un nivel medio de esfuerzo mental y visual.

E. Perfil del puesto

Edad: Mayor de 18 años y menor de 40 años

Sexo: Masculino

Estado civil: Indistinto

Rasgos físicos deseables: Alto y fuerte

Características psicológicas deseables: Tener los cinco sentidos en condiciones óptimas. Ser sociable, responsable y tener iniciativa.

Fuente: Münch y García (2015).

A continuación se muestran dos ejemplos, aplicados a personal de los negocios de abarrotes tanto para un gerente como para un empleado de mostrador, con un diseño diferente al propuesto por Münch y García.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Puesto: GERENTE	
Nivel Jerárquico: Nivel 1	Departamento: Gerencia
Jefe Inmediato: No aplica	Personal a su Cargo: Empleado de mostrador en turno
Contacto Permanente: Con los clientes y todas las personas que laboran en la microempresa abarrotera.	
Función General: Organizar la administración general de la microempresa abarrotera.	
Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de las finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y contabilidad. • Contactar proveedores y realizar compras. • Designar las funciones de los empleados de mostrador. 	
FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
Administración general del negocio.	Elabora el plan de trabajo, crea la publicidad de la microempresa, organiza la distribución de los artículos en almacén para la venta y controla todas las actividades que se desarrollan dentro de la microempresa.
Manejo de las finanzas, mercadotecnia, recursos humanos y contabilidad.	Controla las entradas y salidas de efectivo, elabora los medios publicitarios, selecciona e instruye al personal que trabajara en la microempresa, se encarga de realizar las declaraciones de impuestos en la SHCP.
Contacta proveedores y realiza compras.	Lleva un control del inventario y detecta la falta de mercancías para ofrecer al público, selecciona las marcas para adquirir sus productos, se encuentra presente siempre que se hace la recepción de mercancías en la microempresa.
Designa las funciones de los empleados de mostrador.	Determina los horarios y las jornadas de trabajo, es el jefe directo de los empleados de mostrador, establece las reglas dentro de la microempresa.

Fuente: León *et al.* (2017).

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Puesto: Empleado de mostrador	
Nivel Jerárquico: Nivel 2	Departamento: Mostrador
Jefe Inmediato: Gerente	Personal a su Cargo: No aplica
Contacto permanente: Con los clientes y el gerente de la microempresa abarrotera.	
Función General: Cumplir con las actividades designadas por el gerente de la microempresa abarrotera.	
Funciones Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención a clientes. • Cobro de la mercancía. • Limpieza y mantenimiento del área de trabajo. • Acomodo de artículos • Inspección continua de inventario 	
FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
Atención a clientes.	Atiende a los consumidores cuando acuden a realizar una compra. Sugiere la variedad de artículos disponibles que puede adquirir el consumidor. Empaca los artículos que el cliente compra en bolsas, según sea el requerimiento. Atiende las quejas o sugerencias que se presentan por algún problema en el producto o faltante y las hace llegar al gerente.
Cobro de la mercancía.	Cobra el costo por las adquisiciones que realizan los clientes o consumidores.
Limpieza y mantenimiento del área de trabajo.	Se encarga de mantener siempre limpia el área de trabajo en el horario designado por el gerente.
Acomodo de artículos	Coloca cada artículo en los estantes elegidos de acuerdo al orden y distribución asignado por el gerente.
Inspección continua de inventario.	Revisa cotidianamente que exista disponibilidad de artículos para la venta, reportando los faltantes al gerente.

Fuente: León *et al.* (2017).

6.2.2 Especificaciones del puesto

Según Werther y Davis (2008), hacen hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor. Entre estos requisitos se cuentan los importantes factores de educación formal, la experiencia, la capacitación y la habilidad de enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

6.3 Reclutamiento

Antes de mencionar los diferentes métodos para la obtención de recursos humanos es conveniente establecer la definición de reclutamiento, que es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno (Grados, 2013).

Por otro lado Chiavenato (2011), describe que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización; en esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende cubrir. Para que el reclutamiento sea eficaz debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección; es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

- a) ¿Que necesita la organización en términos de personas?
- b) ¿Que ofrece el mercado de Recursos Humanos?
- c) ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

Grados (2013), plantea un proceso básico para la fase de reclutamiento, como se expone en la Figura 12, este proceso comprende desde que la empresa hace la requisición para cubrir la vacante, hasta que se cubre.

Figura 12. Proceso de reclutamiento



Fuente: Grados, (2013).

6.3.1 Fuentes de reclutamiento

Según Grados (2013), existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el reclutador las internas y las externas:

1. Fuentes internas: se denomina a aquellas fuentes que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Es decir, el reclutamiento se lleva a cabo por el mismo personal, familiares y recomendados de los trabajadores o por transferencia en el caso de que haya una sucursal en el mismo lugar o en otro.
2. Fuentes externas: son aquellas que el reclutador puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en lo referente al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa. Por ejemplo bolsa de trabajo, agencias de colocación, medios impresos, radio, televisión, etc.

6.3.2 Medios de reclutamiento

Para Grados (2013), son medios de difusión que el encargado de reclutamiento utiliza para dar a conocer el puesto vacante, estos medios son de gran utilidad por su

potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a elites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin a distintos estratos sociales y educativos. A continuación se citan los principales medios de reclutamiento:

1. Medios impresos: la prensa es uno de los medios más utilizados para reclutar personal. Básicamente se emplean en la primera plana la sección de ofertas de empleos, en periódicos o revistas que sean de contenido más especializado; en el caso de las personas que buscan trabajo se utilizan los anuncios interiores, que tienen la ventaja de ser los más económicos.
2. Radio: el alto costo de este medio no permite que sea utilizado con frecuencia, por ejemplo, puede emplearse la radio cuando se desee que el reclutamiento sea en provincia, mediante el uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de está.
3. Grupos de intercambio: están constituidos por los encargados de reclutamiento de diferentes empresas y por los de las bolsas de trabajo de escuelas o institutos que tienen como objetivo apoyar a la comunidad a conseguir empleo. Este procedimiento tiene la ventaja de que puede conseguir recurso humano de modo inmediato y sin costo.
4. Internet: es una forma de compartir información de cualquier tipo que, además de sus múltiples aplicaciones como medio de transmisión de información y comunicación, también representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal en casi cualquier parte del mundo por medio de bolsas de trabajo y grupos de intercambio “virtuales”, así como las redes sociales.

A continuación se muestra un ejemplo de un cartel para dar a conocer una vacante de un cajero (Figura 13), este cartel puede funcionar incluso para otros medios impresos como los volantes y publicación de vacante en el periódico.

Se debe asegurar que la publicación de la vacante en cualquier medio en que se dé a conocer, se de toda la información más importante, como: ¿cuál es la vacante?, ofrecer un número de teléfono para cualquier duda, especificar los requisitos esenciales,

dirección del negocio, etc., sobre todo debe de ser llamativo al público, tener formalidad y las palabras adecuadas para evitar confusiones.

Figura 13. Ejemplo de un cartel para reclutamiento



Tel.: (555) 555 55 55

Importante empresa abarrotera SOLICITA CAJERO (A):

Se parte de nuestro equipo de trabajo.
La abarrotera Camila solicita cajero (a):

- Sexo indistinto de 20-42 años
- Escolaridad: preparatoria terminada
- Experiencia mínima de 6 meses en cajero, atención a clientes o manejo de efectivo, etc.
- Estado civil: Indistinto.

Tiempo Completo

Ofrecemos sueldo base, prestaciones de ley y estabilidad laboral, para mayor información presentar Solicitud elaborada en Av. Josefa Ortiz de Domínguez no. 9 Tejupilco, Estado de México.

Fuente: Elaboración Propia, (2018).

6.3.3 El reclutamiento como ¿Gasto o inversión?

En este apartado se hace referencia al término de reclutamiento visto como un gasto o como una inversión, para tener claro este tema, es necesario aclarar en qué consisten dichos términos:

1. Gasto: Se denomina gasto a la partida contable (de dinero) que cierta y directamente disminuye el beneficio, o en su defecto, aumenta la pérdida de los bolsillos, en el caso que esa partida de dinero haya salido de la cuenta personal de un individuo o bien de una empresa o compañía.³
2. Inversión: Es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con interés en caso de que el mismo genere ganancias.⁴

La diferencia entre estos dos conceptos radica en que cualquier inversión te dará algún retorno, mientras que en el gasto se verá reflejado en una disminución de los recursos, el empresario en este caso debe tener balanceado estos dos conceptos con el fin de hacer prosperar su negocio.

De acuerdo con un artículo publicado en el blog de Leyla Bonilla en el año 2014, especifica que: en una empresa, la inversión más importante que puede hacer es en su gente, cuando la empresa empieza a mirar a su personal como un gasto entonces comienza a competir en costos y por cada empleado, se preguntarán ¿cuánto me cuesta esta persona? ¿Cuánto me cuesta contratar esta otra persona? La empresa, que por el contrario, mira a sus empleados como una inversión compite en calidad y se enfoca en el reclutamiento de gente talentosa y con gran potencial; lo que se preguntan es ¿cuánto valor tiene esta persona?, ¿qué inversión se puede hacer para beneficiar tanto a los empleados como a la organización? ¿Qué capacitaciones/entrenamiento se necesitan para aumentar el valor de nuestro personal?, tener personal de calidad cuya excelencia se ve reflejada en el trabajo que hacen se vuelve una prioridad. Cualquiera que sea la percepción de la empresa respecto al tema, es claro que todo inversionista, dueño o gerente debe pensar como un inversor y no como generador de gastos.

6.4 Selección

De acuerdo con Chiavenato (2011), la selección del personal consiste en elegir al candidato o candidata adecuado para el sitio correcto, en otras palabras, la selección

³ En: <https://www.definicionabc.com/general/gastos.php>. Consultado el 20 de marzo de 2018.

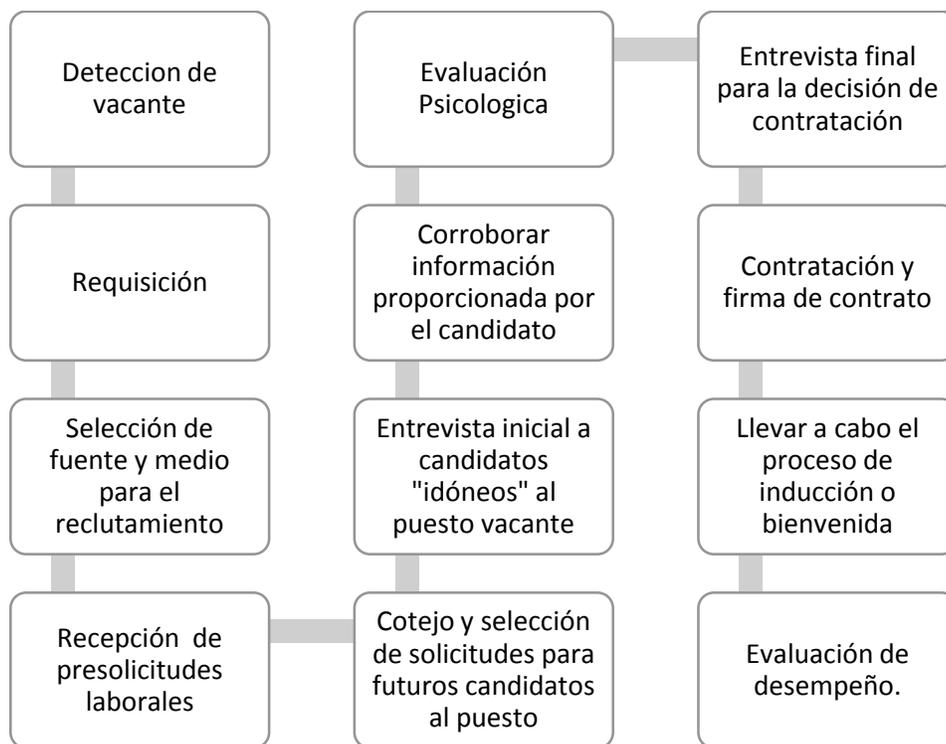
⁴ En: <https://www.definicionabc.com/general/inversion.php>. Consultado el 20 de marzo de 2018.

busca entre los candidatos reclutados los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

En la figura 14, se muestra un proceso simple para la selección del personal para la elección correcta del candidato o candidata para el puesto vacante:

Figura 14. Proceso de selección de personal.



Fuente: Elaboración propia, (2018).

6.4.1 Herramientas o técnicas en la selección del personal

De acuerdo con Roing (1998), citado por Guillen y Guil (2000), las técnicas de selección de personal son variadas, la función de estas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto. Estas técnicas son múltiples y se trata de un campo en continua evolución y que requiere de equipos pluridisciplinarios (psicólogos, informáticos,

médicos, ingenieros). A la hora de llevar a cabo un proceso de selección de personal no se utiliza sólo una técnica, sino que se utiliza una batería completa de pruebas. Entre las pruebas que se pueden realizar a los candidatos en una selección de personal tenemos: entrevistas personales, test cognitivos, test proyectivos, técnicas de simulación y exámenes médicos.

A continuación se mencionan algunas herramientas o técnicas para la selección del personal:⁵

- a) Los test de inteligencia: Son aquellos que nos permiten acceder al nivel de conocimientos que tienen los candidatos.
- b) Los test proyectivos permiten averiguar aspectos psicológicos de los aspirantes, como habilidades y motivaciones. En esta selección es importante saber que sabe hacer un candidato y por qué lo hace.
- c) La entrevista personal: permite al técnico en selección conocer las reacciones del candidato ante situaciones determinadas. También permite determinar su perfil motivacional. La entrevista personal es una técnica muy cara, lenta y normalmente se utiliza tras haber pasado los candidatos por diversos filtros. Curiosamente es difícil separarla de una apreciación global y subjetiva que en algunas ocasiones puede favorecer la discriminación de los candidatos. También puede definirse como un contacto verbal entre dos personas con una finalidad determinada. Dicha finalidad, en selección del personal, es el intercambio de información laboral. La entrevista puede ser abierta o cerrada.

Tipos de entrevista.⁶

- i. Estructurada: El entrevistador planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, por lo que dejan poca o ninguna posibilidad al entrevistado de réplica o de salirse del guion. Son preguntas cerradas (sí, no o una respuesta predeterminada).

⁵ En: <https://es.slideshare.net/freyaluna39/tecnicas-de-seleccin-de-personal>. Consultado el 28 de marzo de 2018.

⁶ En: http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf. Consultado el 29 de marzo de 2018.

- ii. **Semiestructurada:** Se determina de antemano cuál es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas, pero requiere de una gran atención por parte del entrevistador para poder encauzar y estirar los temas (actitud de escucha).
- iii. **No estructuradas o abiertas:** Sin guion previo, el entrevistador tiene como referente la información sobre el tema. La entrevista se va construyendo a medida que está avanza con las respuestas que se dan. Requiere gran preparación por parte de entrevistador, documentándose previamente sobre todo lo que concierne a los temas que se tratan
- iv. **Según su momento de realización están pueden ser:**
 - 1) **Iniciales o exploratorias (diagnóstico):** Para la identificación de aspectos relevantes y poder formar una impresión inicial. Se usan en los primeros momentos para familiarizarse con el contexto, permite elaborar un plan de actuación futura.
 - 2) **De desarrollo o de seguimiento:** Tiene dos objetivos: describir la evolución o el proceso de una situación y profundizar en las relaciones, forma de vida, percepciones.
 - 3) **Final:** Busca contrastar información, concluir aspectos.

6.4.2 Solicitud de empleo

Según Guillen y Guil (2002), es una forma impresa sencilla, accesible, que debe llenar el candidato, proporciona los datos que se desean saber y sirve como:

- a) Inventario bibliográfico del candidato
- b) Guía para estructurar la entrevista

6.4.3 Currículum Vitae

El currículum vitae o CV, es una de las principales herramientas de búsqueda de empleo en la mayoría de los casos, el envío del mismo será condición necesaria para participar en un proceso de selección, en muchas ocasiones será el primer contacto que se establece con la empresa seleccionadora, así como el primer conocimiento que ésta tenga sobre nosotros. Es un documento donde se reflejan los datos personales, los

estudios realizados y la experiencia laboral, en función de la información que se presente se conseguirá ser elegido para continuar participando en el proceso de selección. Un currículum mal presentado disminuye las posibilidades de ser convocados para una siguiente fase del proceso, es por ello que es importante saber elaborarlo, ya que es un documento formal que permitirá acceder a un empleo. El Currículum Vitae cumple una triple función: presentarte a tu futuro empleador; concentrar la atención durante la primera entrevista sobre los aspectos más importantes de la personalidad y del recorrido académico laboral y después de la entrevista, recordar al futuro empleados los datos que mejor hablan sobre el candidato. No debemos olvidar que el CV es una carta de presentación a la hora de encontrar trabajo es por ello, que debe ser claro, conciso y tiene que estar bien estructurado, no debe contener información falsa y esta debe tener tres secciones: datos personales, aspectos importantes de educación o formación y las experiencias o proyecciones laborales.⁷

6.4.4 Pruebas psicométricas

La psicometría se ocupa de los problemas de medición en Psicología, utilizando la estadística como pilar básico para la elaboración de teorías y para el desarrollo de métodos y técnicas específicas de medición. Usualmente, suelen diferenciarse varios núcleos temáticos propios de la psicometría. Las pruebas psicométricas son uno de los seis elementos indispensables para la selección de personal, aunque son una herramienta muy útil, por sí solas no proporcionan información suficiente para tomar una decisión de contratación. Lo que hace poderosa a esta técnica de medición es su complementación con la entrevista técnica y la entrevista por competencias. Existen 3 principales tipos de psicometrías, enfocadas a medir diferentes aspectos de la persona⁸:

1. Test de inteligencia: Mide la capacidad para aprender y aplicar lo aprendido de manera rápida y eficiente a través de la comprensión. Se manifiesta por la adaptación a situaciones cambiantes o rutinarias, facilidad para la toma de decisiones o iniciativa en la solución de problemas; por ello, además de medir el

⁷ En: http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/uempleo/orientacion_profesional/CURRICULUM%20VITAE.pdf. Consultado el 29 de marzo de 2018.

⁸ En: http://humansart.com.mx/1024671_7-pruebas-psicometricas-para-la-seleccion-y-reclutamiento-de-personal--pruebas--test--examenes--personalidad. Consultado el 11 de marzo de 2018.

índice de inteligencia de un sujeto también se detectan las habilidades intelectuales que ha desarrollado.

De igual modo intentan indagar sobre las capacidades intelectuales de la persona, como la inteligencia general, la memoria, la percepción o la atención. También se estudian en este tipo de test, otros aspectos más específicos de la inteligencia, como la aptitud verbal, aptitud numérica, aptitud espacial, capacidad de abstracción, de concentración, según las características del puesto al que se opta.

2. Test de aptitudes y habilidades: Mide en el individuo capacidades, destrezas y competencias, las cuales van a influir de manera positiva o negativa al logro de objetivos del puesto. El objetivo de estos test es identificar en los evaluados un patrón de conducta repetitivo que permita identificar competencias laborales y capacidades sobresalientes, con el fin de identificar el potencial de aplicación en la práctica profesional.
3. Test proyectivos: Los test proyectivos sirven para valorar aspectos personales, sociales, de adaptación, de relación y conflictos internos de la vida de la persona que los realiza, esta valoración se basa en la forma en que el individuo interpreta la realidad.

La mayoría de los test proyectivos están influidos por el Psicoanálisis ya que proporcionan material para el inconsciente del sujeto.

Son un medio auxiliar para el diagnóstico individual y diferencial de la personalidad, deben ser sencillos en la aplicación, no requiere de mucho material, ni tiempo para su aplicación y son fáciles de evaluar e interpretar.

Este test por sí solo no suministra la información necesaria o de la personalidad en general, muchos son medios auxiliares de diagnóstico y puntos de apoyo.

A continuación se muestran cada uno de los test mencionados anteriormente y que pueden ser aplicables en los negocios de abarrotes.

En el Esquema 1 se detalla una descripción general sobre la prueba WAIS, contiene información como quién fue su creador, hacia quien va dirigido y el tiempo que toma su aplicación.

Esquema 1. Test de inteligencia WAIS- Wechsler Adult Intelligence Scal o Escala Wechsler de inteligencia para adultos (WAIS).

<p>ANTECEDENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fue creada por David Wechsler en el año 1939. - El WAIS es un test construido para evaluar la inteligencia global, entendida como concepto de CI. 	<p>DESCRIPCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es una de las pruebas más confiables de inteligencia, evalúa el Coeficiente Intelectual de la inteligencia verbal o manejo de información Coeficiente Intelectual de inteligencia practica o ejecutiva y Coeficiente Intelectual total. - Es una prueba predictiva ya que puede establecer la conducta futura de un individuo.
<p>PRUEBA WAIS</p>	
<p>DIRIGIDO A:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Técnicos, supervisores, administrativos, gerentes, jefes y empleados, con escolaridad profesional. - Individuos entre 16 y 64 años, de cualquier raza nivel intelectual, educación, orígenes socioeconómicos y culturales y nivel de lectura 	<p>TIEMPO DE APLICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 60 minutos a personas con nivel preparatoria superior. - El tiempo que tome la aplicación, depende de la práctica del examinador y la personalidad y capacidad del examinado

Fuente: Apsique.cl (2018).

La prueba WAIS en el ámbito de recursos humanos, según Campos (2018), ayuda a:

- a) Certificar que la persona evaluada tiene las aptitudes necesarias para un determinado trabajo o actividad.
- b) Obtener información que permita hacer predicciones sobre el rendimiento futuro.
- c) Elaborar planes de formación destinados a mejorar las habilidades y el rendimiento.
- d) Hacer recomendaciones sobre promoción o recolocación.

El Esquema 2 especifica la prueba OTIS, el cual contiene información de mayor importancia.

Esquema 2. Test de inteligencia OTIS

PRUEBA OTIS	
ANTECEDENTES: <ul style="list-style-type: none">- Fue creada por el norteamericano Arthur S. Otis en 1918.- Categorías en Recursos Humanos e Inteligencia.- Instrumento diseñado para medir la capacidad intelectual de sujetos con un nivel cultural bajo o medio.	DESCRIPCIÓN: <ul style="list-style-type: none">- La prueba está formada por una selección de 75 ítems que miden distintos aspectos de la inteligencia (razonamiento deductivo e inductivo y conocimiento léxico).- Mide el Coeficiente Intelectual, determina las habilidades mentales superiores como: razonamiento lógico, vocabulario, problemas numéricos, comprensión, información, memoria a corto y largo plazo.
DIRIGIDO A: <ul style="list-style-type: none">- Técnico contable, personal medio, con secundaria en adelante.- Edad: Adultos.- Aplicable individual y colectiva.	TIEMPO DE APLICACIÓN: <ul style="list-style-type: none">- 30 minutos de trabajo efectivo.

Fuente: TEA ediciones, (2018).

BioPsique (2018), indica que en el campo laboral, se presentan frecuentemente situaciones en las que es necesario disponer de una medida de la capacidad intelectual de los sujetos que permita prever el comportamiento de estos en sus eventuales trabajos o campos de acción. Ya sea que se desee saber cómo desempeñarán funciones superiores a las que están realizando, que se desee seleccionar asistentes a cursos de formación especializada, que se aspire a evaluar el potencial humano de los miembros de una organización, y/o cualquiera de muchas otras tareas organizacionales, se hace necesario contar con una herramienta de evaluación de la inteligencia de los trabajadores, como lo es OTIS.

Según Gerardo y Vite (2012), dentro de la evaluación psicológica, el área intelectual es un aspecto clave, porque permite predecir el rendimiento laboral de la persona en el puesto, en diversos estudios se ha demostrado que existe una buena correlación entre la inteligencia y el rendimiento laboral, debido a que cada vez más los puestos de trabajo requiere de mayor adaptabilidad y flexibilidad por parte del trabajador. Un nivel alto de

inteligencia garantiza que el sujeto aprenda con facilidad y que puede adaptarse sin dificultad a situaciones nuevas.

El Esquema 3 hace referencia a la prueba BARSIT, contiene datos de mayor relevancia sobre dicha prueba, como a continuación se muestra.

Esquema 3. Test de inteligencia BARSIT- Barranquilla Rapid Survey Intelligence o El Test rápido de Barranquilla

<p>ANTECEDENTES:</p> <ul style="list-style-type: none">- El autor de esta prueba es el Dr. Francisco del Olmo.- Fue creada de 1930 a 1944 por el Instituto de Psicología Aplicada en Barranquilla, Colombia.- Objetivo: permite determinar de una manera rápida el nivel de inteligencia para personas con una escolaridad básica.	<p>DESCRIPCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none">- Mide el Coeficiente Intelectual, consta de 60 preguntas. evalúa información y conocimientos generales, comprensión de vocabulario, razonamiento verbal, lógico y numérico.
PRUEBA BARSIT	
<p>DIRIGIDO A:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nivel de aplicación básico obreros, técnicos y ayudantes en general con escolaridad a partir de la terminación del tercer grado y adultos con educación primaria- Aplicación individual o colectivo.	<p>TIEMPO DE APLICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none">- 10 minutos.

Fuente: Psicosystem, (2013).

El test de Barsit determina rápidamente el nivel de inteligencia o aptitud para aprender, compara la composición de grupos, desde el directivo hasta el de nivel operativo. Los exámenes psicómetros son utilizados por empresas o en la psicología para obtener datos del comportamiento y desempeño de la persona que ocupará el puesto de trabajo (Sánchez, 2012).

El Esquema 4 hace hincapié a la prueba HARTMAN y los puntos más importantes de esta.

Esquema 4. Test de valores y habilidades administrativas HARTMAN

ANTECEDENTES: <ul style="list-style-type: none">- El Dr. Robert S. Hartman desarrolló la ciencia de la Axiología entre 1930 y 1973.- Alemán, matemático y filósofo que dedicó su vida a entender cómo piensan las personas.	DESCRIPCIÓN: <ul style="list-style-type: none">-Es un perfil de valores que arroja información con respecto a la capacidad de juicio del individuo en los tres aspectos que componen la vida (Personal, práctico y el abstracto).
PRUEBA HARTMAN	
DIRIGIDO A: <ul style="list-style-type: none">- Todos los niveles	TIEMPO DE APLICACIÓN: <ul style="list-style-type: none">- 10 minutos

Fuente: Hernández, (2018).

Es una herramienta diagnóstica y de orientación que ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades de cada individuo, para guiarlo en su desarrollo como ser humano, para escoger la persona idónea para un puesto laboral entre otros (Fundació Josep M. Ferricgla, 2018).

Algunos usos del test Hartman son, en lo laboral ayuda a: la selección de personal, integración de equipos de trabajo, resolución de conflictos, desarrollo de talentos, detección de fortalezas en recursos humanos (promoción), desarrollo de habilidades en relaciones públicas y prevención de accidentes. En el liderazgo detecta: el desarrollo de la autoridad, comprensión teórica y capacitación de directivos (Hernández, 2015).

Según Hernández (2018), el test HARTMAN mide cinco categorías individuales:

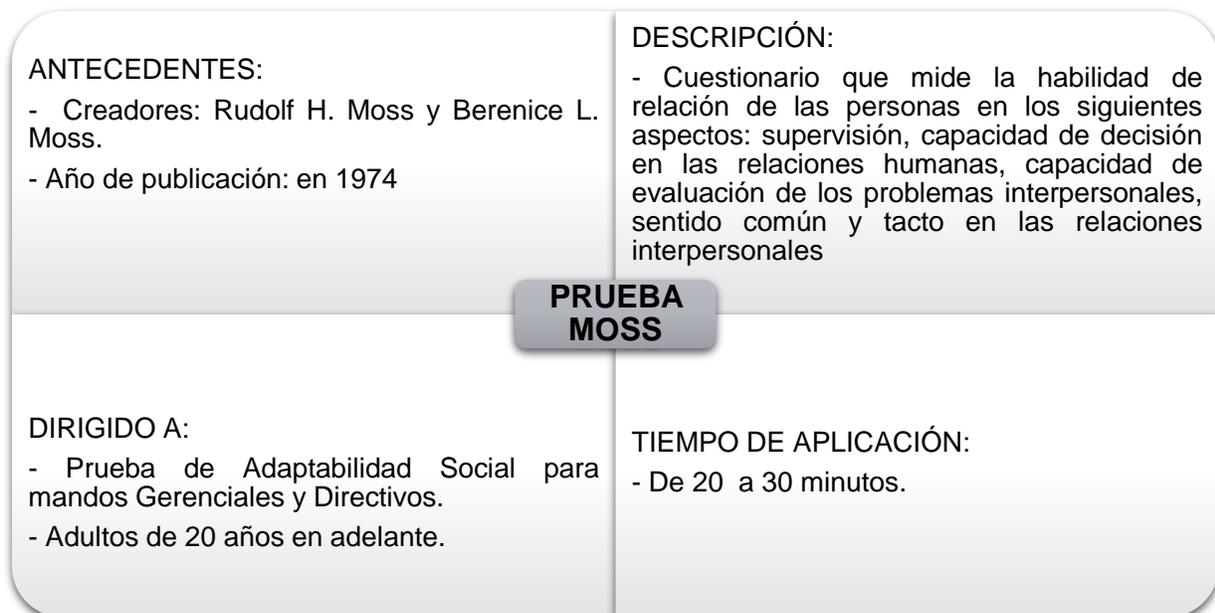
- a) Respeto a la propiedad de la organización
- b) Respeto a las reglas, políticas y procedimientos de la organización
- c) Responsabilidad y compromiso de rendir cuentas por las propias decisiones y acciones
- d) Compromiso con los ideales y principios internos
- e) Sentido del deber, lealtad y compromiso con los demás

Además especifica que las principales bondades de esta prueba son las siguientes:

- a) Reduce Costos de reclutamiento y contratación: Permite una evaluación inmediata y respuesta instantánea a los candidatos. No requiere personal especializado para su aplicación (un capturista)
- b) Reduce Rotación: Desde el inicio se contrata personal con los valores y competencias necesarias para cada puesto
- c) Contribuye al Alineamiento del personal: contratar personal con valores y competencias aceptables y compatibles
- d) Reduce Merma y robo hormiga: Se escoge objetivamente al personal que cuenta con los valores y grados de responsabilidad deseados
- e) Mejora el proceso de inducción, desarrollo y ubicación de personal al conocer a fondo sus valores y percepciones
- f) Asegura la contratación de personal con mayor calidad profesional y humana
- g) Por la cantidad de combinaciones que contiene es imposible que alguien pueda manipular los resultados
- h) Asegura disminución en el índice de problemas al contribuir a mejorar la cultura organizacional, aumentando la rentabilidad de la organización
- i) Se aplica a todos los niveles de la organización ya que no es discriminativa en ningún sentido de la persona humana (se puede aplicar para nivel gerencial, administrativo, operativo, de cualquier raza, religión y estatus intelectual y económico).

A continuación se presenta información específica de la prueba MOSS (Esquema 5).

Esquema 5. Test de valores y habilidades administrativas MOSS o Adaptabilidad Social



Fuente: Méndez, (2012).

El test de Moss es una prueba de adaptabilidad social de 30 preguntas y evalúa el grado en que una persona se comporta en situaciones que demandan supervisión y control del personal subordinado. Fue desarrollada específicamente para todos aquellos que deben en algún momento contemplar una actividad social, lo más común es que sea solicitado desde una empresa que contrata personal porque este cuestionario que contempla 30 preguntas fáciles de responder dentro de todo, además de que lleva no más de 15 minutos para tenerlo resuelto, la prueba dejará en claro cuáles serían las acciones ante determinadas situaciones ficticias, entonces así el jefe sabrá que esperar del candidato y hasta podrían convertirse en gerentes por llenar bien esta prueba.⁹

⁹ En: <http://testyexamenespsicometricos.com/test-moss/>. Consultado el 27 de febrero de 2018.

El Esquema 6, es un test proyectivo donde se obtienen datos significativos para las empresas en cuestión de personalidad de los candidatos o empleados de las organizaciones.

Esquema 6. Test de personalidad HTP (Casa, Árbol y Persona)

ANTECEDENTES: <ul style="list-style-type: none">- Creador: John N. Buck en 1947- Area que evalua: Brinda información acerca de la manera en que un individuo experimenta su yo en relación con los demás	DESCRIPCIÓN: <ul style="list-style-type: none">- Esta prueba observa la imagen interna que la persona tiene de sí misma y de su ambiente. La casa, el árbol y la persona son conceptos de gran importancia simbólica, que son proyectados al ser dibujados.
PRUEBA HTP	
DIRIGIDO A: <ul style="list-style-type: none">- Todos los niveles, desde los ocho años de edad en adelante.	TIEMPO DE APLICACIÓN: <ul style="list-style-type: none">- 30 a 90 minutos

Fuente: Primerempleo, (2018).

El Test de HTP es un test proyectivo basado en la técnica gráfica del dibujo, a través del cual podemos realizar una evaluación global de la personalidad de la persona, su estado de ánimo, emocional, etc. La realización de dibujos es una forma de lenguaje simbólico que ayuda a expresar de manera bastante inconsciente los rasgos más íntimos de la personalidad. Muchas empresas dan bastante importancia a la personalidad de los candidatos a un puesto, en especial si ese puesto requiere tener ciertas capacidades como trabajo en equipo, capacidad de organización, trabajar bajo presión, etc. Para ello, a veces la entrevista no es suficiente, y recurren a otros métodos para averiguar qué tipo de personalidad tiene el candidato (Primerempleo, 2018).

Esquema 7. Test de personalidad FIGS - (Pruebas de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria)

ANTECEDENTES: <ul style="list-style-type: none">- Autor: Grados Espinosa, Jaime A.- Objetivo: Evaluar la posibilidad de una integración conveniente del examinando a la organización de trabajo.	DESCRIPCIÓN: <ul style="list-style-type: none">- Método de asociación de palabras, donde se expresan en forma proyectiva sentimientos, actitudes, deseos, miedos, necesidades con relación a las siguientes áreas: familia, sexo, relaciones interpersonales y laborales cuenta con 68 frases.
PRUEBA FIGS	
DIRIGIDO A: <ul style="list-style-type: none">- Se aplica a todos los niveles.	TIEMPO DE APLICACIÓN: <ul style="list-style-type: none">- 25 minutos aproximadamente

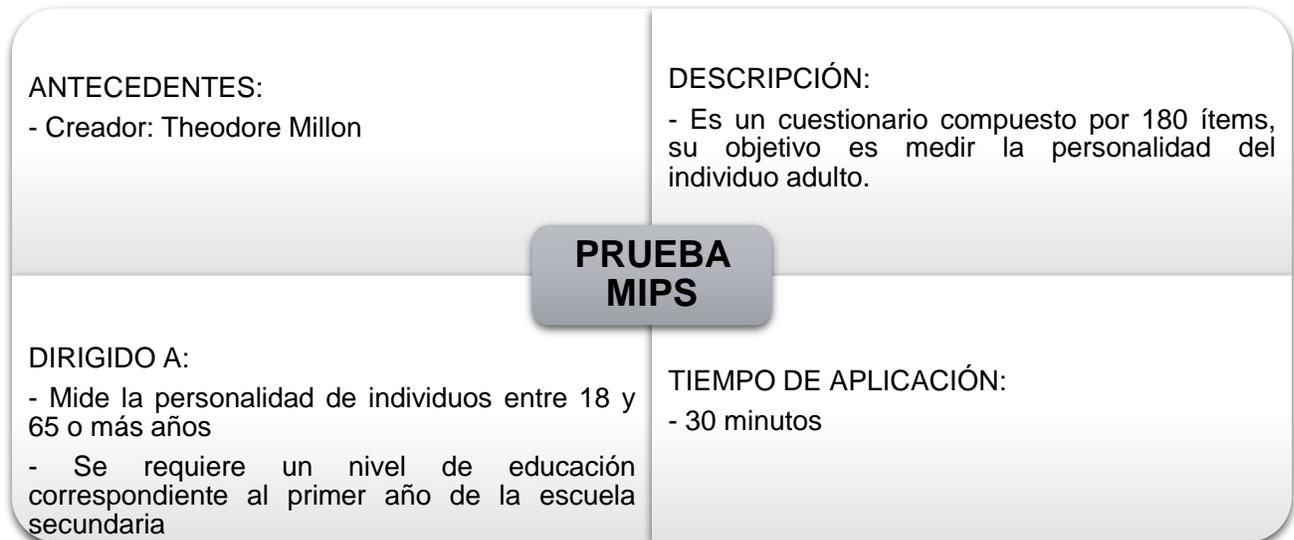
Fuente: Universidad de Lima, Scientia Et Praxis, (2018).

La evaluación de la personalidad es clave en la selección de personal (ver Esquema 7), pues aporta indicativos de la adecuación del aspirante a las necesidades de la organización laboral. Se obtienen respuestas sinceras no censuradas. La flexibilidad del método permite explorar aspectos muy específicos en el estudio experimental de la personalidad, sobre todo en lo que se refiere a las actitudes sociales y validación clínica (Bonilla, 2013).

La prueba consta de 68 reactivos (frases incompletas). Está organizado en 4 áreas y 22 actitudes: Área 1 de responsabilidad: cumplimiento en el puesto, percepción, significado de la empresa, colaboración y equidad en el ambiente de trabajo, ante situaciones inesperadas. Área 2 relaciones interpersonales: ante el padre, ante la madre, ante la familia, hacia la esposa, ante la autoridad, ante los compañeros, hacia los subordinados, hacia las personas externas. Área 3 Motivaciones: necesidades de logro, necesidades afiliativas, ante intereses fundamentales, ante el trabajo, ante logros y frustraciones, metas u objetivos. Área 4 Rasgos y tendencias características, percepción de habilidades, temores ante el sexo (Universidad de Lima, Scientia Et Praxis, 2018).

En el Esquema 8 se detalla una descripción general sobre la prueba MIPS, contiene información como quién fue su creador, hacia quien va dirigido y el tiempo que toma su aplicación.

Esquema 8. Test de personalidad MIPS- Inventario Millón de Estilos de Personalidad



Fuente: Paidós: DEP, (2018).

El MIPS consta de 24 escalas agrupadas en 12 pares, distribuidas en tres grandes áreas (Paidós: DEP, 2018):

- a) Metas Motivacionales (área inspirada en la teorización de Sigmund Freud respecto de conceptos como “pulsión”, “afecto”, “emoción”);
- b) Modos Cognitivos (relacionada con la obra de Gustav Jung, esta área comprende los estilos de cognición, esto es, las fuentes utilizadas para adquirir conocimientos y los modos de transformar la información);
- c) Conductas Interpersonales (alude a la manera que tiene el sujeto de interactuar con los demás).

La Tabla 35, muestra un ejemplo de las pruebas que se pueden aplicar al personal para los diferentes puestos, contiene datos como la duración de la prueba, el costo y el tiempo en que se dan a conocer los resultados obtenidos de dichos test.

Es importante señalar que los costos pueden variar dependiendo el profesional que los aplique y sobre que se quiere obtener en ella, ya que sólo un profesional como en el área de psicología es quién debe aplicarlos, estos datos fueron estimados y proporcionados por profesionistas de la Unidad Académica Profesional Tejuipilco de la Licenciatura en Psicología, en el área de psicometría, 2018.

Tabla 35. Costos de los test para los diferentes puestos de los negocios de abarrotes

Puesto.	Nombre de la prueba	Duración	Costo	Tiempo para los resultados
Gerentes.	WAIS. (Test de inteligencia de Wechsler para adultos)	60 a 120 minutos aprox.	Protocolo \$40 Hoja de respuestas \$28 Aplicación \$100.	Una semana.
Cajeras(os).	FIGS.	25 minutos.	Folleto de aplicación. \$38 Aplicación \$100	Dos días.
Personal de transporte.	HTP	30 minutos	Aplicación \$100	Una semana.
Vendedor.	MOSS O ADAPTABILIDAD	20 minutos.	Aplicación \$100	Dos días.
Empleado de almacén.	HARTMAN	10 minutos	Aplicación \$100	Dos días

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Unidad Académica Profesional Tejuipilco - Área de Psicometría, (2018).

6.5 Contratación

La contratación personal se fundamenta en las disposiciones legales de la Ley Federal del Trabajo, esta tipifica dos tipos de contratación: la individual y la colectiva, sin embargo para fines de esta investigación solo se hace alusión al contrato individual en forma general. Se puede definir a la contratación de personal como el procedimiento que se lleva a cabo en una organización para formalizar la relación laboral con un trabajador que acaba de integrarse, esta integración debe ser correctamente elaborada ya que la organización debe contar con todos los datos del interesado que en su momento proporcione. Después de este paso lo que viene es la formalización mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de la empresa por el nuevo empleado, se menciona los días de trabajo, de descanso, el salario que obtendrá, los trabajos que deberá realizar entre otras condiciones y en su defecto el tiempo que estará laborando y si el empleado resulta eficiente se procederá a la renovación del mismo (Salazar, 2013).

6.5.1 Contrato laboral

De acuerdo al artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo (LFT) 2015, un contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por el cuál una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Requisitos que debe contener un contrato de trabajo:

De acuerdo al artículo 25 de la LFT 2015, los requisitos mínimos que debe contener un contrato de trabajo son los siguientes:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, Clave Única de Registro de Población, Registro Federal de Contribuyentes y domicilio del trabajador y del patrón;
- II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado y, en su caso, si está sujeta a un periodo de prueba;
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;
- IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo;

- V. La duración de la jornada;
- VI. La forma y el monto del salario;
- VII. El día y el lugar de pago del salario;
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y
- IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y al patrón.

6.5.2 Contrato psicológico

Según Barnard (1973), citado por García (2015), los contratos son un elemento fundamental en el ámbito de las relaciones laborales. Bien sean de forma escrita u oral, comprenden las promesas hechas por una parte a cambio de una contrapartida o compensación recibida por la otra parte, constituyendo así una relación de intercambio.

6.5.2.1 Antecedentes del contrato psicológico

El término contrato psicológico tiene sus orígenes en la concepción de la relación laboral como un intercambio recíproco entre las partes, Barnard, March y Simon (1938), citado por García (2015), fueron los primeros que entendieron la relación laboral como un intercambio. Posteriormente Blau (1964), citado por García (2015), también hizo referencia a las relaciones de intercambio en su teoría del intercambio social, el contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a las percepciones, se identifica como un producto de la cultura organizacional informal y como una adaptación a un sistema disfuncional. Se argumenta que la incongruencia entre las situaciones laborales y las necesidades asociadas a individuos maduros, dentro de las organizaciones formales burocráticas, llevan al fracaso psicológico de los trabajadores. Y es así como el contrato psicológico se definió como un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización y otros miembros de esa misma organización. La organización y sus miembros tienen no sólo expectativas explícitas sino también implícitas sobre lo que debe dar y obtener de la otra parte de la relación laboral.

6.5.2.2 Definición de contrato psicológico

García (2015), afirma que el contrato psicológico ha suscitado el interés de numerosos investigadores en distintos ámbitos como la sociología, psicología o entre los teóricos de la organización y los recursos humanos. Todos ellos han contribuido con sus investigaciones a nutrir este término, lo que ha dado lugar a una gran variedad de puntos de vista, características y definiciones del mismo concepto pesar de ser un término relativamente nuevo en el contexto organizativo. También conciben en que el contrato psicológico como un conjunto de creencias del individuo acerca de las obligaciones existentes en la relación entre el individuo y la organización, de carácter recíproco y que se fundamentan en promesas percibidas por ambas partes, aunque no tienen por qué ser identificadas por las partes.

6.5.2.3 Funciones del contrato psicológico

En este apartado se ofrece una visión más clara de las principales funciones que se atribuyen al contrato psicológico. McFarlane, Shore y Tetrick (1994), citado por García (2015), aseguran que la primera de las funciones que cumple el contrato psicológico es la de servir como medio para disminuir la inseguridad en la relación de empleo. La existencia de inseguridad laboral se debe, entre otras cosas, a que en el acuerdo o contrato formal no están incluidos todos los aspectos que componen la relación de trabajo. En este sentido Anderson y Shalk (1998) citado por García (2015), declaran que el contrato psicológico llena los espacios vacíos en la relación, además añaden que el contrato psicológico ayuda a formar el comportamiento del empleado en la organización. Esto está justificado en que los empleados valoran las obligaciones que tienen con la organización y las que la organización tiene con ellos, de esta forma ajustan su comportamiento en función de los resultados de dicha valoración, el contrato psicológico también hace que los empleados sientan que tienen influencia sobre los hechos que les ocurren.

Por otra parte, Sparrow (1996), citado por García (2015), menciona que el contrato psicológico puede actuar como un elemento desmotivador que genera un menor compromiso y lealtad, así como una mayor rotación y ausentismo de los trabajadores si este no se cumple correctamente sin embargo, si este se logra mantener puede ayudar

a las organizaciones a mejorar su funcionamiento reduciendo la incertidumbre y el riesgo que ello conlleva.

6.5.2.4 Ruptura del contrato psicológico

Robinson (1996) y Rousseau (1989), citado por García (2015), menciona que la ruptura del contrato ha sido definida como el incumplimiento por una de las partes, o la percepción de incumplimiento de una parte sobre la otra, de las condiciones y términos (promesas y obligaciones) del contrato psicológico.

Según Topa y Morales (2005), citado por García (2015), señala que el incumplimiento del contrato psicológico puede dar lugar a graves consecuencias para las partes involucradas dado que las relaciones se establecen bajo los supuestos de la buena fe y el trato justo.

Topa y Palací (2004), citado por García (2015), afirman que la ruptura del contrato psicológico se produce en las empresas privadas debido a las circunstancias cambiantes del entorno en el que se mueven, como consecuencia de la economía de mercado. Estas circunstancias hacen que las empresas, en determinadas ocasiones, no puedan cumplir las promesas que hicieron a sus empleados (por ejemplo: en el proceso de selección), bien, porque sea complicado lograr que se cumplan, o bien, porque no sea rentable para la organización.

6.5.2.5 Formas de ruptura del contrato psicológico desde la perspectiva del empleado

Robinson y Rosseau (1994), citado por García (2015), señalan que la ruptura del contrato psicológico, desde la perspectiva del trabajador, se caracterizaba por cuatro líneas de conducta:

- a) Final de la relación laboral de manera voluntaria, por ejemplo, la renuncia por parte del trabajador.
- b) La comunicación, a través de la cual el trabajador expresa a la organización las sensaciones que haya percibido, con el fin de conseguir minimizar las pérdidas producidas por la ruptura del contrato y ser capaces de restaurar la confianza para seguir con la relación de empleo.

- c) El silencio, de esta forma el empleado no expresaría sus sensaciones o pensamientos sobre situaciones que perciba como desfavorables, sino que se mantendría a la espera de que su situación mejore.
- d) La destrucción, que está provocada por la ineficacia del trabajador en la realización de sus actividades, así como, negligencias en su trabajo (por ejemplo, no cumplir con su productividad, llegar tarde al trabajo, incluso vandalismo o realizar hurtos). En este último punto, el trabajador se “rebela” contra la organización como muestra de la pérdida de confianza, y como forma de devolverle el daño causado por el incumplimiento de las promesas y expectativas que la organización y sus representantes generaron en el trabajador.

6.5.3 Compensación

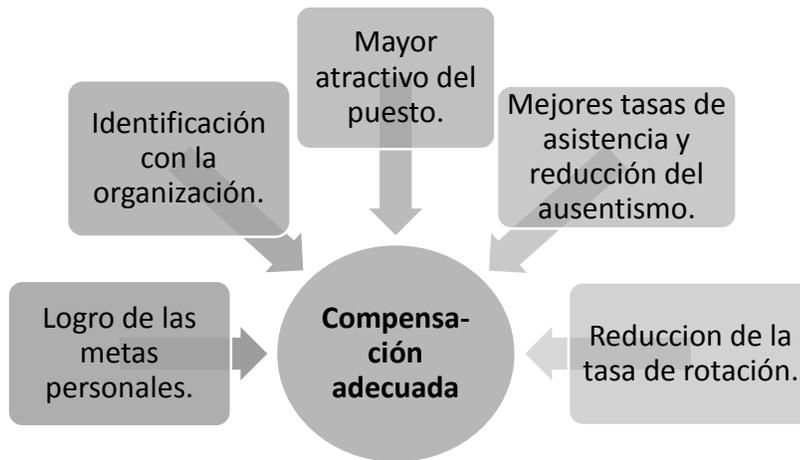
La compensación al personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo (Dessler, 2009).

Se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Así, la compensación incluye la remuneración en todas las formas posibles (Chiavenato, 2009).

6.5.3.1 Ventajas de la compensación.

En la Figura 15 se dan a conocer las ventajas según los autores Werther y Davis (2008), son beneficios que se pueden tener en una organización cuando hay una compensación adecuada hacia el personal.

Figura 15. Ventajas de la compensación adecuada



Fuente: Werther y Davis, (2008).

6.5.4 Prestaciones laborales

Vacaciones

En lo que se refiere a vacaciones, la Ley Federal de Trabajo (2015), especifica en el artículo 76 que los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

La tabla 36 ejemplifica los días de vacaciones que se deben de otorgar a los trabajadores de acuerdo con su antigüedad en la empresa.

Tabla 36. Vacaciones

Días de vacaciones correspondientes por antigüedad	
1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
5 a 9 años	14 días
10 a 14 años	16 días
15 a 19 años	18 días
20 a 24 días	20 días

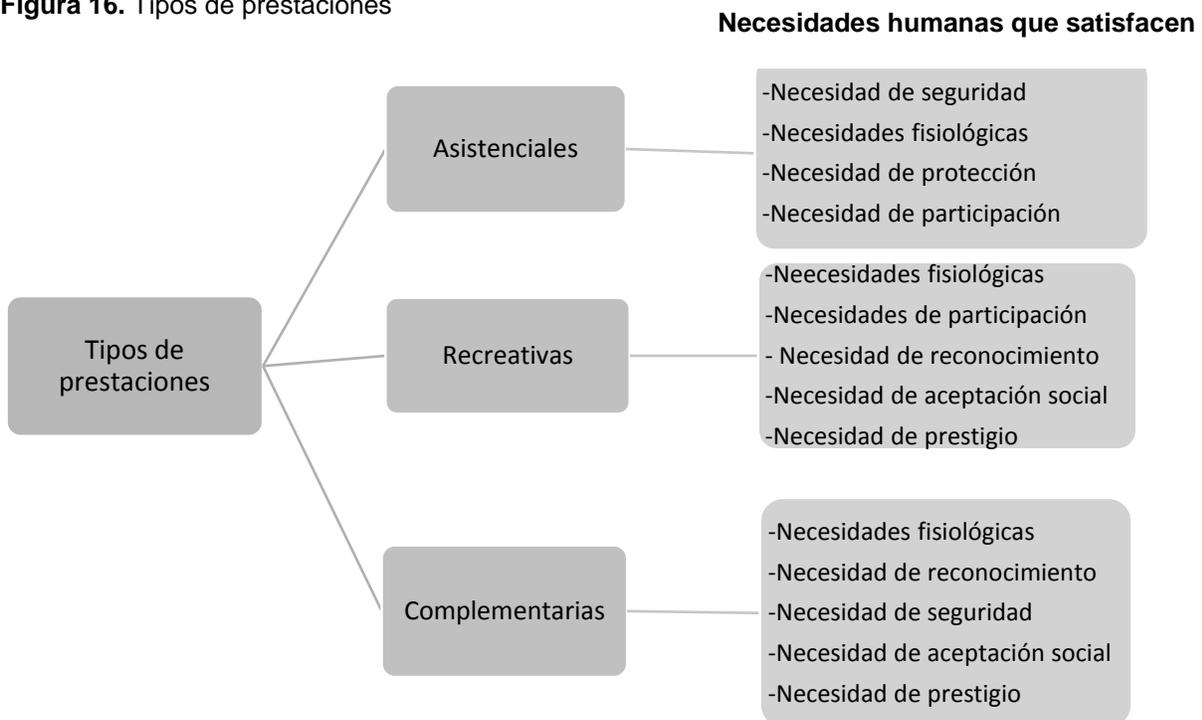
Fuente: Ley Federal del Trabajo, (2015).

Aguinaldo

La Ley Federal del Trabajo (2015), en el artículo 87 dice que los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

La Figura 16 muestra los diferentes tipos de prestaciones, según Chiavenato (2011), cada una de las prestaciones asignadas a los empleados satisface distintos tipos de necesidades humanas, por ejemplo, las prestaciones de tipo recreativas satisface necesidades fisiológicas, de participación, de reconocimiento, aceptación social y de prestigio.

Figura 16. Tipos de prestaciones



Fuente: Chiavenato, (2011).

6.5.5 Incentivos y contribuciones

Para Chiavenato (2007), la interacción entre personas y organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema

cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. De aquí surgen los conceptos de incentivos y contribuciones:

a) Incentivos (estímulos), son los pagos realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas.

b) Contribuciones, son pagos que cada uno de los participantes hace a la organización a la que pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, persistencia, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos, cada contribución posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la organización: una contribución de un individuo puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser totalmente inútil para otra.

Los incentivos para Arias y Heredia (2006), se vinculan con:

1. El mérito (puntualidad, antigüedad, sistemas de sugerencia, etc.).
2. El desempeño

6.6 Inducción o bienvenida

Es una parte importante en el proceso de integración de un nuevo empleado a la organización, ya que cuando una persona se integra a una nueva empresa, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado "socialización" entre el nuevo empleado y la organización. La socialización, es el proceso a través del cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Al ingresar a una empresa, un nuevo trabajador, experimenta:

- a) Incertidumbre, por la situación nueva y el cambio.

- b) Expectativas poco realistas de lo que la empresa es y de lo que se espera de él como trabajador.
- c) Angustia por las sorpresas con que se enfrenta el trabajador en su encuentro inicial con la organización.
- d) Temor por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo.¹⁰

Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a una empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, es conveniente llevar a cabo un programa que recibe el nombre de inducción, este proceso nos permite conseguir que los nuevos empleados tengan un buen comienzo en la organización y según estudios realizados un buen programa de inducción nos ayuda a retener y motivar a los empleados. La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo, de acuerdo con Mûnch (2014), es el conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto.

Con este programa se informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo esto dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa. Los puntos que debe contener un Programa de inducción son los siguientes:

1. Bienvenida a la empresa
2. Recorrido por la empresa
3. Hablarle de la empresa: Cómo empezó, Quiénes la integran, Cuáles son los objetivos y metas de la empresa, Qué tipo de empresa es.
4. Políticas generales de la empresa: Horario, día, lugar y hora de pago, qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo, normas de seguridad, áreas de servicio para el personal, reglamento interior de trabajo y actividades recreativas de la empresa.

¹⁰ En: <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/inducccion.pdf>. Consultado el 31 de marzo de 2018.

5. Presentaciones: Con el supervisor o jefe directo, con los compañeros de trabajo, con los subordinados, en su caso.
6. Ubicación del empleado en su puesto de trabajo: objetivo del puesto, labores a cargo del empleado.
7. Cómo esperas que el empleado desempeñe su trabajo, otros puestos con los que tiene relación.

Con estos puntos se obtiene la información que contiene de manera general un programa de inducción, este programa proporciona la información suficiente para preparar a los nuevos empleados para adaptarse fácilmente a su puesto y desempeñarlo eficientemente a la vez que promueve el desarrollo del personal y su compromiso con la empresa.¹¹

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- a) Menor rotación de personal
- b) Aumento en la productividad
- c) Bajar la angustia del cambio
- d) Disminuir el desconcierto
- e) Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa
- f) Evitar errores debidos a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa
- g) Clarificar expectativas del trabajador
- h) Facilitación del aprendizaje

Aparte de tener estos beneficios es prudente que la inducción pueda darse en dos partes, una al firmar el contrato y otra en el primer día de trabajo del nuevo empleado, de la siguiente manera:

Inducción Genérica – Administración de Recursos Humanos

1. Bienvenida.
2. Recorrido

¹¹ En: <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccin.pdf>. Consultado el 31 de marzo de 2018.

3. Plática acerca de la empresa.
4. Políticas generales de la empresa.

Inducción Específica. - Jefe inmediato Primer día de trabajo:

1. Presentaciones.
2. Ubicación del empleado en el puesto.

Un método sencillo y económico, para introducir al personal de nuevo ingreso, es el llamado método del “acompañante”, que puede ser otra persona que desempeñe un puesto similar en la misma área y que lo presente e introduzca en su nuevo puesto. Generalmente esta información es plasmada en un manual de bienvenida, este puede ser tan corto o simple y tan largo y específico como se pueda, esto es a consideración de la empresa, algunas recomendaciones a la hora de elaborar el manual es que tenga un lenguaje claro, sea colorido si se quiere o requiere o puede tener una presentación formal, debe contener un lenguaje motivador, considerando el empleado parte de un equipo de trabajo o de una familia, este de igual manera puede contener imágenes, directorio de cada uno de las personas con su respectivo puesto, etc., todos los puntos anteriores es lo que contiene comúnmente el manual de bienvenida o un programa de inducción. ¹²

6.7 Capacitación

Capacitar es hacer apta a una persona para alcanzar un objetivo determinado, proporcionándole conocimientos y habilidades e influyendo para que estos tengan una aplicación positiva; toda empresa, en cualquier época, pero esencialmente en tiempos difíciles, necesita contar con excelentes colaboradores, y la capacitación es la columna vertebral para contar con ellos en forma permanente. No obstante, vemos con tristeza que en tiempos de crisis gran cantidad de las empresas de nuestro medio recortan sus presupuestos de capacitación, propiciando de esta manera la ineptitud de colaboradores, como si esto fuera estratégico para salir adelante (Lechuga, 2004).

La capacitación, lejos de ser un gasto, debe considerarse como una inversión rentable, una inversión en capital humano que no sólo proporciona conocimientos y habilidades a los colaboradores, sino que los sensibiliza para que surja en ellos el profundo deseo de

¹² En: <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccin.pdf>. Consultado el 31 de marzo de 2018.

aplicarlos a casos concretos, con tal de alcanzar una elevada misión, como puede ser la edificación de una empresa de clase mundial (Lechuga, 2004).

6.7.1 Beneficios de capacitar

El beneficio principal en la capacitación es que auxilia a los miembros de una organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades, Werther y Davis (2008), la Tabla 37 especifica cada uno de los beneficios que se pueden presentar tanto para el empleado, la organización y en las relaciones humanas.

. **Tabla 37.** Beneficios de capacitar

Beneficios para el individuo	Beneficios para la organización	Beneficios en las relaciones humanas
<ul style="list-style-type: none"> -Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas. -Alimenta la confianza. -Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto. -Permite el logro de metas individuales. -Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual. 	<ul style="list-style-type: none"> -Incrementa la rentabilidad. -Mantiene la competitividad de la organización. -Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles. -Crea mejor imagen. -Mejora la relación jefes-subordinados. -Promueve el desarrollo del personal. -Incrementa la productividad y la calidad del trabajo. -Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos. -Ayuda en la orientación de nuevos empleados. -Hace viables las políticas de la organización. -Fomenta una atmósfera de aprendizaje. -Mejora la calidad del hábitat en la empresa.

Fuente: Werther y Davis, (2008).

6.8 Motivación

Según Delgado (1998), citado por Guillen y Guill (2000), menciona que la motivación es el proceso en el cual, las personas al realizar una determinada actividad, deben desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras. Al revisar el concepto de motivación se encuentran una serie de características generalizadas:

- a) Su consideración como proceso psicológico
- b) Desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física)
- c) Está orientada a una meta que las personas seleccionan, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad

6.8.1 Tipos de motivación laboral

Guillen y Guill (2000), también establece que se puede hablar de dos tipos de motivación laboral que podrían influir en la calidad de la producción: la motivación intrínseca y la extrínseca.

- a) Motivación intrínseca: es aquella que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, estima y de autorrealización. Se denomina de tal forma porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del mismo trabajo, como el tipo de trabajo.
- b) Motivación extrínseca: esta satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina extrínseca por que tiende a la satisfacción de las necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie). Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines.

6.8.2 Teorías de la motivación

A continuación se describen las principales teorías de la motivación:

6.8.2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow postula una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, tal como se muestra en la Figura 17 y se describe a continuación (Guillen y Guil, 2000):

Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas: se refiere aquellas necesidades básicas como el alimento, el agua, la temperatura adecuada, etc., que son necesarias para poder sobrevivir.
2. De seguridad: se refiere a la estabilidad personal, ausencia de amenazas; es decir, son de protección.
3. Sociales: las integra tanto el afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
4. Estima: incluye tanto la autoestima, como el reconocimiento externo.
5. Autorrealización: como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continua.

Cuando una de las necesidades es notable aunque no plenamente satisfecha, deja de motivar, y será la siguiente más elevada de la jerarquía la que motive. Pero no entrará en juego una necesidad superior en tanto no este ampliamente satisfecha la inmediatamente inferior (Guillen y Guil, 2000).

Figura 17. Pirámide de Maslow



Fuente: Guillen y Guil (2000).

6.8.2.2 La teoría X-Y de Mc Gregor

Guillen y Guil (2000), estos autores contraponen dos teorías acerca de la condición humana existentes entre los empresarios:

- a) La teoría X, con una visión pesimista del ser humano, entiende que a las personas no les gusta trabajar, así que si pueden, no lo harán; para que lo hagan y lograr las metas de la organización habrá que presionarlos, controlarlos o amenazarlos. Además, los trabajadores evitan asumir responsabilidades y prefieren una dirección formal; la mayoría concede más importancia a la seguridad que a otros factores laborales y no tiene grandes ambiciones.
- b) La teoría Y, contrapone a la anterior una visión optimista de las personas. Parte de los supuestos de que los empleados sí les gusta trabajar, que se autocontrolan, que asumen responsabilidades y que, en general, son capaces de tomar decisiones creativas.

VII. CONCLUSIONES

1. Con la realización de este trabajo, se da como respuesta que todo negocio que lleva un proceso formal en el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal demuestra tener múltiples beneficios en su organización.
2. El trabajo detalla herramientas para que los contratantes puedan identificar a la persona correcta para los puestos de dichos negocios ya que proporciona ejemplos, procesos o materiales que funcionan de apoyo para que los reclutadores puedan elegir al candidato idóneo.
3. De acuerdo a los datos obtenidos de las encuestas un resultado significativo por el cual se realizó esta investigación es que al menos el 92% de los dueños de los negocios de abarrotes si usarían un manual para el reclutamiento, selección y contratación de su personal, como medio para elegir a sus candidatos. Al menos el 62%, es decir, más de la mitad del total de los dueños encuestados considera que el principal beneficio al implementar el uso de este manual servirá como guía para la integración de su personal y para aumentar la productividad de su negocio mediante sus empleados, hechos que consideran necesario corregir en sus comercios, al no darles la importancia a uno de sus capitales más importantes, como lo es el capital humano.
4. Pese a que al menos un 35% de los negocios tiene más de 15 años de antigüedad, es decir, una tercera parte de los 26 negocios encuestados, que para el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) considera a estos negocios mayores, se puede deducir que han sobrevivido en el mercado aún sin implementar un proceso de selección formal en su personal, sin embargo, esto no quiere decir que no tengan problemas de productividad, compromiso, rotación de personal o personal situado en áreas incorrectas a causa de no darle la importancia necesaria al recurso más importante para la organización, como lo son los empleados.
5. Otro dato significativo que se obtuvo es que el 92% de los dueños considera el reclutamiento como una inversión necesaria, porque los empleados son los que ayudan a incrementar sus ventas, son parte importante del negocio y en parte es gracias a los empleados que el negocio sigue en funcionamiento, el 100% de los

reclutadores utiliza menos de \$100 pesos en dar a conocer sus vacantes, esto quiere decir que el 8% restante de los contratantes considera el reclutamiento como un gasto, aun cuando no sea tanto dinero si este procedimiento es frecuente porque las vacantes se presentan con regularidad esto sí representaría un gasto innecesario para la organización, a menos que se pueda aludir el gasto porqué las vacantes son de nueva creación.

6. Una de las observaciones que se han hecho es que los reclutadores al no tener un proceso formal en la contratación de su personal son precisamente porque los dueños no tienen definidos los requisitos para los puestos, o al menos el 54% de estos, ningún negocio utiliza algún tipo de contrato laboral, un 38% de los empleados no tiene especificado su puesto y esto podría ser porque su forma de trabajar es ayudar de manera general o haciendo de “todo” en cada una de las áreas de la organización. Esto trae como repercusiones que los empleados no tengan una larga duración en su puesto de trabajo, el 54% de los empleados de estos negocios tiene menos de 5 años laborando, el 65% de los empleados ocupó de inmediato la vacante, y al 67% de estos no les especificaron sus funciones al ingresar a la empresa, la capacitación fue en el transcurso de los días y no hubo ninguna inducción o bienvenida formal, de los 177 empleados que laboran un 57% considera que no tiene una posibilidad de crecimiento por lo que están buscando un mejor puesto y un mejor salario.
7. Con la realización de este trabajo y los datos obtenidos durante el proceso de elaboración de esta investigación, podemos concluir que las personas son generador de valor de cualquier empresa, la época de la revolución industrial donde lo financiero era lo más importante a quedado atrás, estamos en una era de información, donde las empresas u organizaciones se deben de adaptar y no hacer caso omiso a la información proporcionada, si no utilizar esa información a su favor, tal como es este manual que da pauta a que tengan una ventaja competitiva en un recurso exclusivo tal es el recurso humano o también conocido como capital humano, porque todo capital es generador de riqueza, un hecho imprescindible que busca cualquier empresa.

8. Finalmente se concluye que esta investigación no sólo funciona o sirve para los negocios que están establecidos, sino también para los negocios de nueva creación, al igual que no únicamente para los negocios de abarrotes, sino también para aquellos negocios que requieran o quieran tener un proceso formal en el proceso de inducción de su personal, como las papelerías, las tiendas de autoservicio, tiendas departamentales o franquicias, librerías, reparación de automóviles, tiendas de ropa, salones de belleza, ferreterías, panaderías, etc., lo ideal sería que fueran negocios con la característica de ser más de cuatro empleados; como en este caso que es un manual que va dirigido a esos negocios de abarrotes con más de cuatro empleados.

VIII. RECOMENDACIONES

1. La más importante para estos negocios en primer lugar es que haga uso de la información proporcionada en el manual, aplicarlo en sus negocios o comercios ya que se espera que el contratante use el manual primero para obtener información importante acerca de todo lo que engloba la administración de recursos humanos, y posteriormente se utilice en beneficio de la organización como una ventaja competitiva que otros negocios no hace o no tiene.
2. Y con la que se establecería que el manual dejó información importante al dueño o reclutador es, primeramente que el contratante haga una autoevaluación acerca de cómo está estructurado su equipo de trabajo, que considere cada uno de los temas como un punto a evaluar de si y no, es decir, preguntarse, ¿Se capacita al personal?, ¿Consideró a mi personal un gasto o una inversión?, ¿Tengo a mi personal situado donde corresponde?, ¿Cada uno de los empleados tiene especificadas sus tareas? Y así sucesivamente, con esto se considera que cualquier punto que se tenga como un –no- es una oportunidad para implementar y tener desarrollado todo un programa englobado al personal.
3. Es importante recalcar ya que casi ningún negocio utiliza es el hacer uso de los recursos que ofrece nuestra región tal es el caso del recurso educativo que se imparte en el municipio, este lugar alberga más de cuatro universidades y dos de ellas tienen una posición importante a nivel nacional o regional, como la Universidad Autónoma del Estado de México, específicamente la Unidad Académica Profesional Tejupilco (UAPT), esta universidad ofrece las Licenciaturas de Administración y Psicología, dos profesiones que engloban y complementan en lo que todo negocio utiliza o que al menos los negocios de abarrotes lo debería de aplicar, para esta ocasión se recomienda que para las pruebas psicométricas o los test que ya se mencionó que son importantes para la toma de decisión de la selección de los candidatos, pero que sólo una persona experta en la materia puede aplicar, los contratantes, reclutadores o dueños puedan utilizar los conocimientos de los alumnos de la Licenciatura en Psicología, que en numerosas ocasiones a estos alumnos no se les da la oportunidad de aplicar sus conocimientos mientras estudian, sería una oportunidad tanto para los

alumnos que están avanzados en la materia como para el dueño, ambos recibirían un beneficio, el alumno tendría la experiencia y podría inclusive realizar sus prácticas profesionales o su servicio social que en la mayoría de las universidades es un requisito indispensable para obtener el grado de licenciado y el dueño obtendría el beneficio de no tener que contratar personas ajenas al municipio y que supondrían un costo extra y con la ventaja que el alumno tendría el apoyo de los maestros y doctores que imparten las cátedras.

Dicho esto se podría especificar que con el desarrollo del trabajo de investigación se tiene como principales beneficios y ventajas lo siguiente:

- a) El manual fue desarrollado para que los dueños encargados de realizar el proceso de inducción laboral, mediante este trabajo recibiera algún tipo de instrucción para llevar a cabo el proceso de reclutamiento
- b) Los dueños o encargados de los negocios de abarrotes en Tejupilco, al utilizar el manual logran aplicar la información que se está dando para elegir candidatos adecuados, en los puestos deseados
- c) El negocio tendrá identidad y reconocimiento
- d) Evitaran costos que supone un departamento de Recursos Humanos
- e) Se espera mayor compromiso por parte de los trabajadores, al notar que la empresa lleva un proceso formal con sus empleados desde el reclutamiento
- f) Se incrementara la productividad y por ende disminuirá la rotación del personal
- g) Da a conocer a los colaboradores las políticas de la empresa
- h) Finalmente este manual ofrece la oportunidad de aumentar la satisfacción de los empleados en el trabajo, manteniendo un clima laboral de calidad que hace deseable trabajar en la organización y por lo tanto convierte a la organización en una entidad competitiva.

IX. REFERENCIAS

9.1 BIBLIOGRÁFICAS

Abad, A., Servín, L. A., 1987. Introducción al muestreo, Segunda edición. Ed. Limusa, México, D.F.

Amaru, M. C. A. 2009. Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. Primera edición. Ed. Pearson, México, D.F.

Apsique.cl. 2018. Test de inteligencia WAIS. En: <http://www.apsique.cl/wiki/PsicWais>. Consulta realizada el 20 de marzo de 2018.

Arias, G. F. y Heredia, V. E. 2006. Administración de Recursos Humanos, para el alto desempeño. Quinta edición. Edit. Trillas, México, D.F.

BioPsique.cl. 2018. OTIS sencillo, Test de Inteligencia General. En: <http://www.biopsique.cl/fichas/ATI-16-OTIS-Sencillo-Test-de-Inteligencia-General.pdf>. Consultado el 27 de febrero de 2018.

Bonilla, L. 2014. Artículo: ¿Gasto o inversión? En: <https://loquelediga.com/gasto-o-inversion/>. Consultado el 22 de marzo de 2018.

Bonilla, S. 2013. La prueba frases incompletas "FIGS". En: <http://utlpsp.blogspot.mx/2013/06/la-prueba-frases-incompletas-figs.html>. Consulta realizada el 23 de marzo de 2018.

Campos, A. J. A. 2018. En: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/33834/1/Escala%20de%20inteligencia%20de%20Wechsler%20para%20adultos-WAIS-IV.pdf>. Consultado el 27 de febrero de 2018.

Campos, S., 2013. Tienda de abarrotes, de Semperiodismo En:
<https://semperiodismo.wordpress.com/2013/01/17/tienda-de-abarrotes/>.

Consultado el 30 de marzo de 2018.

Castañeda, J. *et al.* 2002. Metodología de la Investigación. Ed. Mc. Graw Hill. México, D.F.

Chiavenato, I. 2007. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, Octava edición. Ed. Mc Graw Hill, México, D.F.

Chiavenato, I. 2009. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Ed. Mc Graw Hill, México, D.F.

Chiavenato, I. 2011. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, Novena edición. Ed. McGraw Hill, México, D.F.

Desler, G. 2009. Administración de Recursos Humanos. Onceava edición. Ed. Pearson, México. D.F.

Diario Oficial de la Federación. 2009. En:
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009.

Consultado el 28 de marzo de 2018.

Díaz, J. 2011. En: <https://www.emprendices.co/nuevas-tendencias-en-la-administracion-de-recursos-humanos/>. Consultado el 17 de diciembre de 2016.

Diccionario de la Real Academia Española. 2017. En: <http://dle.rae.es/?id=OHuzGA3>. Consultado el lunes 05 de marzo de 2018.

- Flores, Z. 2016. Quieren capacitar a 'tienditas' como al sector aeronáutico. Periódico el Financiero. En <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/quieren-capacitar-a-tienditas-como-al-sector-aeronautico.html>. Consultado el 10 de marzo de 2018.
- Fundació Josep M. Fericgla. 2018. Prueba de valores- Test Robert S. Hartman. En: http://www.josepmfericgla.org/web_Fundacio_JMFericgla_2/pdf/prueba%20valores%20Hartman.pdf. Consulta realizada el 21 de marzo de 2018.
- Furnham, A., 2002. Psicología Organizacional. 1ª Edición. Oxford University Press. México, D.F.
- Galindo, M. L., 2006. Fundamentos de administración, casos y prácticas. Segunda edición. Edit. Trillas, México, D.F.
- García, D. R. D. 2015. En: <http://studylib.es/doc/5001705/an%C3%A1lisis-del-contrato-psicol%C3%B3gico--el-caso-de-brico-dep%C3%B4t>. Consultado el 29 de marzo de 2018.
- Gerardo, P. M. C y Vite, S. P. S. 2012. En: http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/Cuadernillo_de_practicas_1._Pruebas_de_Inteligencia_OTIS_Gerardo_Perez_Vite_San_Pedro_TAD_6_y_7_sem_.pdf. Consultado el 27 de febrero de 2018.
- González, C. A. y González S. J.C., 2014. La gestión efectiva del capital humano. Un enfoque por competencias. Primera edición. Ed. PAC, México.
- Grados, E. J. A. 2013. Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal. Cuarta edición. Ed. Manual Moderno, México, D.F.

Guillen, G. C. y Guil, B. R. 2000. Psicología del trabajo para relaciones laborales. Primera edición. Ed. Mc Graw Hill, México, D.F.

Hernández, R. J. 2015. Entrenamiento de la Prueba de Hartman en Barcelona, España.
En: <https://janinepsicologia.wordpress.com/tag/prueba-de-hartman/>. Consulta realizada el 20 de marzo de 2018.

Hernández, R. S. 2006. Introducción a la Administración. Teoría general administrativa; origen, evolución y vanguardia. Cuarta edición. Ed. Mc Graw Hill, México.

Hernández, S. R., Fernández C. C. y Baptista, P. L. 2010. Metodología de la Investigación, Quinta edición. Ed. McGraw-Hill, México, D.F.

Hernández, S. R., Fernández C. C. y Baptista, P. L. 2014. Metodología de la Investigación, Sexta edición. Ed. McGraw-Hill, México, D.F.

Hernández, V. J. A. 2018. Evaluación de Confiabilidad y Competencias HARTMAN. En: http://hrconsultores.org/uploads/7/8/9/8/78981622/perfil_de_valores_hartman.pdf. Consulta realizada el 20 de febrero de 2018.

INEGI, 2009. Censo Económico. En: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/parque/comercio.html>. Consultado el 29 de marzo de 2018.

INEGI, 2010. Datos estadísticos. En <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/>. Consultado el 10 de febrero de 2017.

- INEGI, 2014. Censo Económico. En:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografia_s/mmex_ce2014.pdf. Consultado el 29 de marzo de 2018.
- Jones R. G. y George M. J. 2010. Administración Contemporánea. Sexta edición. Ed. Mc Graw Hill, México.
- Krech, D., Crutchfield, R. y Ballachey, E. L. 1962. Individual in Society, Primer edición, Ed. McGraw Hill, Nueva York.
- Lechuga, E. 2004. Estrategias para la optimización de los Recursos Humanos, Segunda edición. Ed ISEF, México, D.F.
- León, V. I. I., Cruz, L. A., Laffit, A. A. L., Sosa, S. N y Vega, H. M. O. 2017. En:
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e4.html>. Consultado el 26 de marzo de 2017.
- Levin, I.R., Rubín, S.D, 2004. Estadística para Administración y Economía. Séptima edición. Editorial Pearson. México, D.F.
- Ley Federal del Trabajo. 2015. En: <https://www.uv.mx/uge/files/2014/05/Ley-Federal-del-Trabajo.pdf>. Consultado el sábado 10 de marzo de 2018.
- Marín, V. A. L., 2008. En: <https://metinvestigacion.wordpress.com/>. Consultado el 26 de marzo de 2017.
- Méndez, C. 2012. Test Moss. En:
<https://desarrollohumanobicentenario.wordpress.com/2012/08/14/test-moss/>.
Consulta realizada el 27 de febrero de 2018.

Münch, L., García M. J. G. 2014. Fundamentos de Administración. Décima edición. Ed. Trillas, México, D. F.

Münch, L., García M. J. G. 2015. Fundamentos de Administración. Onceava edición. Ed. Trillas, México, D. F.

Navarrete, G. 2016. Periódico El Milenio En: http://www.milenio.com/negocios/ftmercados-abarrotes-changarrostiendas_de_conveniencia-competencia-negocios_0_800920133.html. Consultado el 30 de marzo de 2018.

Paidós: DEP. 2018. Inventario Millon de Estilos de Personalidad. En: http://www.paidosdep.com.ar/html/instructivo_mips.html. Consulta realizada el 22 de marzo de 2018.

Pallares, M. A. 2013. Periódico El Financiero. En: <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/tienditas-una-mina-para-empresas-1>. Consultado el 30 de marzo de 2018.

Periódico El Semanario. 2014. En: <https://elsemanario.com/negocios/34143/como-iniciar-una-tienda-de-abarrotes-exitosa/>. Consultado el 30 de marzo de 2018.

Plan de Desarrollo Municipal Tejupilco. 2016. En: http://tejupilco.gob.mx/contenidos/tejupilco/pdfs/PDMZ20162018ZDefinitivo_1.pdf. Consultado el 30 de marzo de 2018.

Primerempleo. 2018. El proceso de selección: TEST HTP. En: <https://www.primerempleo.com/blogs/blog.asp?id=396>. Consulta realizada el 20 de marzo de 2018.

Psicosystem. 2013. Test de Barsit. En: <http://www.psico-system.com/2013/02/test-de-barsit.html>. Consulta realizada el 20 de marzo de 2018.

Robbins, P. S. y Coulter M. 2010. Administración. Décima edición. Ed. Pearson, México, D.F.

Robbins, P. S., Decenzo, A. D. y Coulter, M. 2013. Fundamentos de Administración. Octava edición. Ed. Pearson, México, D.F.

Rodríguez, R. 2016. En: <https://www.mundopsicologos.com/articulos/cual-es-el-papel-del-psicologo-en-el-departamento-de-recursos-humanos>. Consultado el 20 de marzo de 2018.

Salazar, E. F. 2013. Propuesta de un proceso para mejorar la comunicación, motivación y el manejo de conflictos en el sindicato para trabajadores al servicio del H. ayuntamiento de Xalapa primera sección C.R.O.C. México, D.F.

Sánchez, J. L. 2012. Test de Barsit (Barranquilla Rapid Survey Intelligence). En: <http://sanchezjl.blogspot.mx/2012/12/test-de-barsit-barranquilla-rapid.html>. Consulta realizada el 22 de marzo de 2018.

Scali, J. O. y Tapia G. N. 2012. Tablero de comando en las Pymes. Primera edición. Ed. Omicron, México, D. F.

Secretaría de Economía. 2009. Diario Oficial de la Federación, Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. En: http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849. Consultado el sábado 10 de marzo de 2018.

TEA ediciones. 2018. OTIS sencillo, Test de Inteligencia General (b). En: <https://web.teaediciones.com/OTIS-SENCILLO--TEST-DE-INTELIGENCIA-GENERAL.aspx>. Consulta realizada el 20 de marzo de 2018.

Universidad de Lima, Scientia Et Praxis. 2018. FIGS- Prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria. En: <http://www.ulima.edu.pe/pregrado/psicologia/gabinete-psicometrico/figs-prueba-de-frases-incompletas-con-aplicacion-la>. Consulta realizada el 21 de marzo de 2018.

Werther, W.B. y Davis K. 2000. Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta edición. Ed. McGraw Hill, México, D.F.

Werther, W.B. y Davis K. 2008. Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas, Sexta edición, Ed. McGraw-Hill, México, D.F.

9.2 CITAS DE INTERNET

En: http://humansmart.com.mx/1024671_7-pruebas-psicometricas-para-la-seleccion-y-reclutamiento-de-personal--pruebas--test--exámenes--personalidad. Consultado el 11 de marzo de 2018.

En: <http://tejupilco.guialis.com.mx/tiendas>. Consultado el 22 de marzo de 2017.

En: <http://testyexamenespsicometricos.com/test-moss/>. Consultado el 27 de febrero de 2018.

En: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/quieren-capacitar-a-tienditas-como-al-sector-aeronautico>. Consultado el 28 de marzo de 2018.

En: <https://es.slideshare.net/freyaluna39/tecnicas-de-seleccin-de-personal>. Consultado el 28 de marzo de 2018.

En: <https://www.definicionabc.com/general/gastos.php>. Consultado el 20 de marzo de 2018.

En: <https://www.definicionabc.com/general/inversion.php>. Consultado el 20 de marzo de 2018.

En: <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccion.pdf>. Consultado el 31 de marzo de 2018.

En: http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf. Consultado el 29 de marzo de 2018.

En: http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/uempleo/orientacion_profesional/CURRICULUM%20VITAE.pdf. Consultado el 29 de marzo de 2018.