

## **ESTRATEGIAS PARA CONTRATAR AL PERSONAL MÁS CAPAZ EN LA INDUSTRIA AEROSPAZIAL DE MEXICALI, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO**

Cruz Elda Macías Terán, Universidad Autónoma del Estado de Baja California  
Robert Efraín Zárate Cornejo, Universidad Autónoma del Estado de Baja California  
Leonel Rosiles López, Universidad Autónoma del Estado de Baja California

### **RESUMEN**

*El propósito del presente trabajo es brindar a la industria aeroespacial ubicada en Mexicali, Baja California, México, un diagnóstico sobre la eficiencia de sus estrategias de gestión del talento humano al reclutar, seleccionar y contratar a sus trabajadores. Es una investigación de corte cuantitativo de tipo descriptivo. Para lograr el propósito mencionado, se revisan los diversos procesos de reclutamiento y selección de personal que realizan las 8 empresas que integran la industria aeroespacial ubicada en la ciudad materia de estudio. Se revisan algunos planteamientos teóricos sobre la gestión del talento humano. Se realizan encuestas a gerentes y trabajadores de las empresas estudiadas, de esta manera se identifican algunas estrategias empleadas para reclutar, seleccionar y contratar a sus trabajadores, las cuales prevalecen entre las citadas empresas, así como aquellas estrategias que requieren ser modificadas o sustituidas por no haber demostrado su eficiencia. Como hallazgo de la investigación sobresale el hecho que no existe consenso sobre el número de empresas que conforman la industria aeroespacial en Mexicali. Lo anterior resulta significativo, si se considera que la industria aeroespacial se estableció en Baja California desde hace más de 40 años. Con base en los resultados de este trabajo, se presentan algunas reflexiones finales.*

**PALABRAS CLAVE:** Industria Aeroespacial, Gestión del Talento Humano, Proceso de Selección

## **STRATEGIES TO RECRUIT MORE CAPABLE PERSONNEL IN THE AEROSPACE INDUSTRY OF MEXICALI, BAJA CALIFORNIA, MEXICO**

### **ABSTRACT**

*This paper aims to provide the aerospace industry located in Mexicali, Baja California, Mexico, a diagnosis on the efficiency of its human talent management strategies to recruit, select, and hire workers. The study uses a quantitative descriptive research. We examine various processes of recruitment and selection of personnel performed by eight companies that integrate the aerospace industry. Some theoretical approaches to the management of human talent are reviewed. Surveys were conducted of managers and employees of the companies studied. Strategies to recruit, select and hire workers, as well as strategies that need to be modified or substituted for improvement are also reviewed. We find no consensus on the number of companies that make up the aerospace industry in Mexicali. This is significant, considering that the aerospace industry has been established in Baja California for more than 40 years. Based on the results of this work, some final thoughts are presented.*

**JEL:** M12, M51, J23

**KEYWORDS:** Aerospace Industry, Human Talent Management, Recruitment Process

## INTRODUCCIÓN

En México, dada su creciente incursión en el intrincado ámbito global, las empresas mexicanas deben enfrentar la exigencia de contratar trabajadores que posean conocimientos y habilidades cada vez más especializados. En la actualidad talento y competitividad son dos términos que forman parte del lenguaje y significado de los negocios, pues el talento se ha convertido en un activo principal para la creación de valor estratégico de las empresas. “La mayor evidencia de falta de talento la sufren especialmente en organizaciones de alta tecnología” (Cheese, Thomas y Craig, 2008, p. xviii). La industria aeroespacial es tal vez uno de los sectores en la industria mexicana en donde esta situación resulta evidente, pues en ella se realizan actividades de muy alta tecnología. Según datos de la Federación Mexicana de la Industria Aeroespacial, A. C. [FEMIA] (2012), con más de 40 años en el país, la industria aeroespacial mexicana se encuentra ahora en una marcada expansión.

La existencia de 266 empresas ubicadas en 18 estados del país dan cuenta de ello. los estados en donde se ubica el mayor número de estas empresas son: Baja California con 59, Sonora con 45, Querétaro con 33, y Chihuahua y Nuevo León con 32, respectivamente. A decir de Salieri y Santibañez (2010) “el sector aeroespacial mexicano tiene un fuerte enfoque hacia la manufactura y el ensamblaje de componentes básicos para la exportación” (p.9). Las citadas autoras señalan que actualmente este sector integra una cadena de valor con actividades como: desarrollo de materiales y sistemas innovadores, diseño de aviones, diseño de componentes, diseño de sistemas, manufactura, así como ensamble de aeromóviles o componentes y mantenimiento y reparación de aviones o componentes. Resulta evidente que tales actividades requieren capacidades especializadas por parte de los trabajadores que las realizan. He ahí la necesidad de este sector de contratar al personal más capaz.

Para lograrlo, las empresas deben hacer gala de un amplio repertorio de estrategias de reclutamiento y selección de talento humano que les permita contratar al personal más idóneo. Dado lo anterior, el propósito de esta investigación es brindar a la industria aeroespacial, particularmente a la ubicada en Mexicali, Baja California, México, un diagnóstico sobre la eficiencia de sus estrategias de gestión del talento humano al reclutar, seleccionar y contratar a sus trabajadores. Por tanto, el objetivo de esta investigación es analizar los diversos procesos de reclutamiento y selección de personal que realizan las empresas que integran la industria aeroespacial ubicada en la ciudad materia de estudio, para identificar aquellas estrategias que requieren ser modificadas o sustituidas por no haber demostrado su eficiencia. El trabajo que se presenta a continuación es la primera parte de un trabajo más amplio, el cual se encuentra en proceso. El estudio está organizado de la siguiente manera: en la sección de revisión literaria se presentan algunos planteamientos teóricos sobre la gestión del talento humano, el reclutamiento, la selección y contratación del personal; en la sección de metodología se especifica los sujetos estudiados, el material utilizado y el procedimiento aplicado; en la sección de resultados se presenta un análisis de los datos obtenidos; finalmente en la sección de conclusiones se presentan algunas reflexiones finales.

## REVISIÓN LITERARIA

Se inicia la presente revisión literaria retomando la propuesta de Dessler (2001) quien visualiza a la administración de recursos humanos como: “el proceso que contiene las funciones del proceso administrativo, que se aplica a las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o al recurso humano, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar” (p. 2). A decir de Daft y Marcic (2006) la administración de recursos humanos se ha convertido en los últimos años en un jugador vital de la estrategia corporativa, haciendo a un lado la antigua imagen del “departamento de personal”. Los citados autores precisan que una administración de recursos humanos que resulte efectiva, impacta positivamente en el desempeño organizacional, lográndose una productividad de los empleados más alta y un desempeño financiero más fuerte. Por su parte Cheese, Thomas y Craig (2008), destacan el surgimiento

de un nuevo paradigma en el que las organizaciones se basan en el talento humano como una estrategia para el logro de alto rendimiento (*high performance*) en un mundo global. Luego entonces, en el ámbito de las organizaciones, la realización de un proceso oportuno de reclutamiento y selección de talento humano, garantiza que los puestos de trabajo se cubran con el personal más capaz. De esta manera, se evita el riesgo de hacerlo de manera precipitada, con personas que en realidad no reúnan los requerimientos del puesto y que como consecuencia tengan un bajo rendimiento.

Algunos autores que han estudiado el tema del reclutamiento y selección de personal han sido: Chiavenato (2011), Alles (2006), Rodríguez (2007), Yagüez, López-Jurado, García y Casanovas (2007), Robbins y Decenzo (2002), Porret (2010) y Cheese, Thomas y Craig (2008). El reclutamiento ha sido definido por Chiavenato (2009), como una “actividad cuyo objeto inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización” (p. 128). El citado autor señala que se siguen tres etapas: 1) investigación interna de las necesidades, 2) investigación externa del mercado y 3) definición de las técnicas de reclutamiento. Por su parte Alles (2006), define al reclutamiento como “el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo” (p.101). En tanto que la selección de personal la define como la “elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos” (p. 102).

Existe consenso entre algunos autores al establecer diferencias sustanciales entre el proceso de reclutamiento y el proceso de selección de personal. Así Rodríguez (2007) destaca esta diferencia, al decir que el reclutamiento se realiza mediante la aplicación de varias técnicas para escoger a aquellos candidatos que reúnan los requisitos mínimos para ocupar un puesto que se encuentre vacante; en tanto que la selección de personal se realiza entre los candidatos reclutados escogiendo a aquel que posiblemente se ajustará de la mejor manera al puesto vacante. Yagüez y cols. (2007) coinciden con Rodríguez (2007) al decir que “el reclutamiento trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos sobre los que posteriormente se realizará el proceso de selección” (p. 73).

Por su parte Robbins y Decenzo (2002) siguiendo el mismo orden de ideas, identifican al proceso de selección de personal, a partir de los candidatos reclutados, como el siguiente paso a seguir y observan en él un ejercicio de pronósticos, pues “pretende pronosticar cuáles solicitantes tendrán ‘éxito’ en caso de ser contratados, cuáles cumplirán bien a partir de los criterios que la organización usa para evaluar a sus empleados” (p. 190) Así también Porret (2010), observa la existencia de varias fases en el proceso de reclutamiento de personal: 1) decisión de la empresa de cubrir un puesto de trabajo, 2) difusión de la existencia de vacante e inicio de recepción de solicitudes, 3) fin de recepción de solicitudes e inicio del proceso de selección, 4) elección de la persona más adecuada e incorporación a la organización y 5) decisión de la empresa de incorporarlo definitivamente. De esta manera, el citado autor distingue a la selección del personal como un subproceso del proceso de reclutamiento. Así también Alles (2006) identifica a la selección como un subsistema del reclutamiento.

A decir de la citada autora, “el subsistema que se ocupa de la selección de personas se denomina: Atracción, Selección e Incorporación de Personas” (p. 101). Cheese, Thomas y Craig (2008), plantean como pregunta clave para los empresarios: “¿Cómo descubrir el talento individual que necesita y atraerlo a su organización?” (p.89). Los citados autores destacan que en la actualidad la economía basada en el conocimiento exige una combinación tanto de una serie de capacidades principales como de un conocimiento específico. Así los empresarios deben identificar capacidades que requieren que tengan los candidatos a contratar, que pueden ser tecnológicas, informativas (oral y escrita), para la resolución de problemas, de adaptación y de trabajo de equipo. Así también deben identificar los conocimientos específicos que requieren, que pueden ser sobre ciencia e ingeniería, matemáticas, lenguas y conocimientos comerciales. Tras la identificación de las capacidades y los conocimientos, los autores antes citados, exponen que el primer paso para la contratación de talento humano es el utilizar los canales de contratación interna, tales como boletines informativos, comunicaciones vía intranet y el boca a boca,

para desarrollar a los trabajadores con que ya se cuenta y darles oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Para la contratación externa, los autores recomiendan el uso del propio sitio web de la empresa, a través del cual las personas interesadas en la empresa puedan de una manera fácil y eficiente presentar su solicitud de empleo. Así también recomiendan el uso de otros sitios web especializados para la contratación de talento humano. Sin duda el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) ha transformado la gestión del talento humano, especialmente la manera en que se realiza actualmente el reclutamiento y la selección de personal.

## METODOLOGÍA

El presente estudio es una investigación de corte cuantitativo de tipo descriptivo y transversal. Se analizan los diversos procesos de reclutamiento y selección de personal que realizan las empresas que integran la industria aeroespacial ubicada en Mexicali, Baja California, México. El universo estudiado está conformado por 4,134 trabajadores que laboran en ocho empresas dedicadas a la industria aeroespacial, como se puede observar en la Tabla No. 1

Tabla 1: Empresas Que Integran la Industria Aeroespacial en Mexicali, Baja California

No.	Nombre de la Empresa	No. de Empleados
1	EMPRESAS L. M.	30
2	GKN AEROSPACE CHEM-TRONICS MEXICALI	135
3	GOODRICH AEROSPACE DE MÉXICO	300
4	HONEYWELL AEROSPACE DE MÉXICO	1200
5	INTERIORES AÉREOS (GULFSTREAM)	1400
6	LMI AEROSPACE	135
7	NEX-TECH AEROSPACE	34
8	PLACAS TERMODINÁMICAS	900
	Total	4134

*Esta tabla fue elaborada a través de métodos propios con información obtenida en el Directorio de la Industria Maquiladores de Baja California (2011). Se puede observar que son tres las empresas con mayor número de empleados en la ciudad.*

La muestra fue no probabilística, de tipo bola de nieve, ya que las empresas de la industria aeroespacial no permitieron el acceso a los encuestadores, argumentando que no se debía distraer a los trabajadores de sus actividades tan especializadas. Dado lo anterior, se optó por solicitar ayuda a los alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California, a quienes se les preguntó si tenían algún familiar, amigo o conocido que trabajara en esta industria y que quisiera participar en el presente estudio. De esta manera a través de alumnos de licenciatura y posgrado se pudo llevar a cabo una encuesta. La muestra estuvo integrada por 87 trabajadores de empresas que conforman la industria aeroespacial en la ciudad materia de estudio, y que aceptaron participar en la presente investigación, de los cuales 62 fueron hombres y 25 mujeres. El rango de edad más frecuente de los participantes fue de 21 a 23 años, la escolaridad más frecuente fue a nivel secundaria y el rango de antigüedad más frecuente en la empresa de 1 a 5 años.

Asimismo se encuestaron a 21 gerentes que laboran en las empresas materia de estudio y que aceptaron participar en la presente investigación. En este caso, la aplicación de cuestionarios se realizó a través de los alumnos de la Facultad antes mencionada o a través de llamadas telefónicas, con la ayuda de prestadores de servicio social del programa Adjunto de Investigadores. En el caso de los trabajadores se aplicó un cuestionario con 19 preguntas cerradas pluricotómicas con opción única y dicotómicas. En el caso de los gerentes se aplicó un cuestionario con cinco preguntas, de las cuales tres eran preguntas abiertas. Lo anterior, dada la poca disponibilidad de tiempo de los encuestados. La encuesta entre los gerentes se realizó durante los meses de junio y julio de 2012, en tanto que la encuesta entre los trabajadores se realizó durante los meses de enero a abril de 2013. Los datos obtenidos en esta indagatoria fueron procesados a través del programa estadístico IBM SPSS. Para analizar los datos obtenidos se

aplicó estadística descriptiva, como fueron medidas de tendencia central. Asimismo se realizaron algunas correlaciones entre variables como por ejemplo el grado de escolaridad y la duración del proceso de selección, o el área donde se labora y el tipo de contratación con que se cuenta.

## RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación se presentan de acuerdo a cuatro categorías de análisis: 1) fuentes de reclutamiento de personal, 2) proceso de selección de personal, 3) estrategias para atraer al personal más capaz y 4) la contratación que se realiza.

### Las Fuentes de Reclutamiento de Personal

A decir de los gerentes encuestados, entre las fuentes que realiza la empresa para atraer personal especializado destacan el uso de fuentes internas, como lo es el ofrecer las vacantes primero al interior de la empresa al personal ya capacitado y fuentes externas como lo es la Feria del Empleo. Al preguntárseles a los trabajadores si las fuentes de reclutamiento que utiliza la empresa donde trabajan logran proporcionar a la empresa al personal más preparado, la mayoría contestó afirmativamente. Al respecto, el 18% de los trabajadores encuestados las evaluó como regulares, 36% como buenas y 25% las evaluó como muy buenas en el cumplimiento de esta tarea. Asimismo el 40% de los trabajadores encuestados expuso que la publicación de las vacantes en la empresa es buena y 25% la consideró como muy buena. De hecho el 67% de los trabajadores encuestados manifestaron que fue fácil enterarse de la vacante en la empresa. En cuanto a los medios publicitarios que utiliza la empresa para publicar las vacantes los trabajadores los evaluaron como satisfactorios: 15% los consideró como regulares, 38% los consideró buenos y un 29% los considero muy buenos.

### El Proceso de Selección de Personal

Con relación al proceso de selección, el 60% de los trabajadores encuestados consideró que no fue un proceso largo. Sin embargo, se pudo observar que para los candidatos con grado académico de maestría y licenciatura, el proceso de selección si resultó largo, lo que podría indicar que para puestos más especializados el proceso de selección podría ser más complejo (Ver Tabla 2).

Tabla 2: El Tiempo Que Duró el Proceso de Selección Fue Largo en Opinión de los Trabajadores (en %)

Grado Académico	Verdadero	Falso	Total
Secundaria	37	63	100
Técnico	36	64	100
Preparatoria	41	59	100
Licenciatura	54	46	100
Maestría	67	33	100
Total	40	60	100

*En esta tabla se puede observar que en opinión de los trabajadores, el tiempo que dura el proceso de selección aumenta a partir de los puestos que requieren estudios a nivel licenciatura.*

El 92% de los trabajadores manifestó que los encargados del proceso de selección le explicaron claramente en qué consistía el trabajo. El 36% de los encuestados señaló que la empresa los seleccionó aunque no contaba con los conocimientos especializados para el puesto. Sin embargo se observó que para todos los trabajadores encuestados con grado de maestría, esta afirmación resultó ser falsa, lo que podría implicar que para puestos más especializados las empresas no contratan a personas que no cuenten con los conocimientos que el puesto requiere (Ver Tabla 3). Lo anterior se confirmó al preguntárseles a los gerentes si la formación académica con la que cuenta el aspirante es la principal razón por la que se le selecciona para ingresar a trabajar en el área de producción, 25% contestó que es falso, en tanto que 75% manifestó que es verdadero. Al realizar la misma pregunta pero en relación al área administrativa se

obtuvo que el 100% de los encuestados contestó que la formación académica es la principal razón de selección en esta área. Lo que significa que prevalece entre las empresas materia de estudio la estrategia de darle importancia a la formación académica a la hora de seleccionar al personal.

Tabla 3: Importancia de los Conocimientos Especializados Para la Selección del Personal en Opinión de los Trabajadores (En %)

Grado Académico	Verdadero	Falso	Total
Secundaria	29	71	100
Técnico	45	55	100
Preparatoria	39	61	100
Licenciatura	46	54	100
Maestría	0	100	100
Total	36	64	100

*En esta tabla se puede observar que en opinión de los trabajadores, los conocimientos especializados en su proceso de selección fueron importantes, especialmente para puestos donde se requirió de un grado de maestría.*

El dominio del idioma inglés no fue requisito para ser seleccionado para trabajar en las empresas materia de estudio. Del total de trabajadores encuestados de departamentos de manufactura, el 76% manifestó que el dominio del idioma inglés no fue requisito para obtener su puesto. Sólo se pudo observar que para el 67% de los trabajadores que trabajan en el área de recursos humanos si fue requisito para obtener su puesto (Ver Tabla 4). Lo anterior resulta significativo, dado el hecho que las empresas aeroespaciales ubicadas en Mexicali son de Estados Unidos.

Tabla 4: El Idioma Inglés Como Requisito Para Obtener Un Puesto Por Área o Departamento en Opinión de los Trabajadores (en %)

Área o Departamento	Verdadero	Falso	Total
Ingeniería y diseño	44	56	100
Calidad	41	59	100
Manufactura	24	76	100
Recursos Humanos	67	33	100
Otra	34	66	100
Total	33	66	100

*En esta tabla se puede observar que en opinión de la mayoría de los trabajadores encuestados, el dominio del idioma inglés no fue requisito para obtener su puesto, con excepción de la mayoría de los trabajadores encuestados del departamento de Recursos Humanos.*

### Las Estrategias Para Atraer al Personal Más Capaz

El 100% de los gerentes encuestados manifestó que en las empresas de la industria aeroespacial donde trabajan si se contemplan estrategias tendientes a atraer, desarrollar y retener a las personas más capaces para el logro de la competitividad de la empresa. Sin embargo el 57% señaló que se requieren mejorar las estrategias relacionadas al ingreso de personal, lo anterior pone de manifiesto que a decir de los encuestados no todas las estrategias puestas en práctica para reclutar, seleccionar y contratar personal han demostrado su efectividad. Por su parte los trabajadores al ser encuestados, confirmaron lo dicho por los gerentes. En su opinión si se aplican estrategias tendientes a atraer a las personas más capaces (Ver Tabla 5).

Tabla 5: Opinión de los Trabajadores en Cuanto a Si Se Aplican Estrategias Tendientes a Atraer a Las Personas Más Capaces (en %)

Área o Departamento	Verdadero	Falso	Total
Ingeniería y diseño	56	44	100
Calidad	81	19	100
Manufactura	81	19	100
Recursos Humanos	100	0	100
Otra	67	33	100
Total	78	21	100

En esta tabla se puede observar que en opinión de la mayoría de los trabajadores encuestados, es verdadero que se aplican estrategias tendientes a atraer a las personas más capaces. Resulta significativo que no sólo el Departamento de Recursos Humanos, sino todos los demás departamento coinciden en esto.

A decir de los gerentes encuestados, entre las acciones que realiza la empresa para atraer personal especializado destacan el contratar sólo personal con experiencia comprobable, publicar las vacantes en la Feria del Empleo con especificaciones precisas, elaborar descripciones de puestos detalladas y contratar sólo a quienes encuadren en ellas, aplicar exámenes de conocimientos y práctico, así como realizar entrevistas a profundidad. Algunos gerentes también comentaron otras estrategias como la de buscar personal en otras empresas del mismo giro en el país, ofrecer prestaciones superiores a las de la Ley y la de capacitar adecuadamente a los encargados del proceso de selección.

#### La Contratación Que se Realiza

En relación a la contratación que se realiza en las empresas materia de estudio, el 24% de los gerentes encuestados señaló que las contrataciones son de tiempo indeterminado y por *outsourcing*. El 42% expresó que las contrataciones en la empresa que laboran son por tiempo determinado, indeterminado y *outsourcing*. En tanto que 14% manifestó que las contrataciones en la empresa donde laboran son por tiempo determinado e indeterminado. Únicamente el 10% manifestó que las contrataciones se realizan por tiempo determinado. Ninguno de los encuestados manifestó que se contrata personal por honorarios. A través de las encuestas aplicadas a trabajadores de las empresas materia de estudio, se pudo constatar que las principales formas de contratación se realizan a través de contratos por tiempo definido e indefinido. Analizando esta situación por departamento se observó que la mayoría de los trabajadores encuestados cuenta con este tipo de contratación, lo que confirma lo dicho por los gerentes encuestados. Sobresale en este punto el departamento de Ingeniería y Diseño, ya que el 100% de los trabajadores dijo contar con contrato por tiempo indefinido (Ver tabla 6). Sin duda esta situación les brinda a los trabajadores una estabilidad laboral y económica, muy difícil de encontrar en las empresas durante estos tiempos de crisis económica

Tabla 6: Mi Contratación es Por Tiempo Indefinido

Área o Departamento	Verdadero	Falso	Total
Ingeniería y diseño	100	0	100
Calidad	70	30	100
Manufactura	57	43	100
Recursos Humanos	67	33	100
Otra	83	17	100
Total	68	32	100

En esta tabla se puede observar que un gran número de Trabajadores encuestados manifestaron contar con contrato por tiempo indefinido, lo que pone de manifiesto una estabilidad laboral para ellos. Sobresale el caso de los trabajadores del área de Ingeniería y Diseño.

## CONCLUSIONES

Tras el análisis de los datos presentados en el apartado anterior, se plantean a continuación las siguientes conclusiones:

*Primera:* Las fuentes de reclutamiento de personal utilizadas por la industria aeroespacial en Mexicali, Baja California, resultaron eficientes para reclutar al personal más capaz, pues a decir de los gerentes se acude en primera instancia a las fuentes internas, como lo es el ofrecer la vacante al personal con el que ya se cuenta y que ha sido capacitado para trabajos más especializados. Esta estrategia resulta eficiente, pues de esta manera se saben de primera mano los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el candidato al puesto. Se reduce el riesgo de fracaso del candidato. Asimismo de esta manera se privilegia la permanencia en la empresa, la creación de un plan de vida y trabajo, se reduce la monotonía y se promueve el interés en el trabajo a través del logro de metas tanto personales como organizacionales.

*Segunda:* Se observó que la duración del proceso de selección de personal varía en función del grado de especialización que se busca. Mientras para los trabajadores con una escolaridad de nivel secundaria y preparatoria el proceso de selección fue corto, para los trabajadores con niveles de escolaridad de licenciatura y maestría, el proceso de selección fue largo. Esta estrategia resulta adecuada, ya que indica que las empresas se toman más tiempo para evaluar a los candidatos que cubrirán puestos de mayor especialización. Se concluye que esta estrategia se debe mantener para que se pueda realizar la contratación de personal más capaz, a través de pruebas de conocimiento y de práctica.

*Tercera:* Se observó que el dominio del idioma inglés no fue requisito para ser seleccionado para trabajar en las empresas de la industria aeroespacial. Se concluye que esta estrategia debería modificarse, ya que tanto la materia prima, el equipo, así como los manuales de operación y demás instrumentos, en su mayoría portan instrucciones o anotaciones en inglés. El desconocimiento de este idioma puede provocar desperdicio de material, descomposturas en el equipo, productos terminados que no aprueben los estándares de calidad, entre otras cosas, con el consecuente impacto económico que esto implicaría para la empresa. Todo lo anterior además de la dificultad para comunicarse con sus similares en las empresas matrices en el extranjero.

*Cuarta:* Se pudo constatar que sí existen estrategias para atraer al personal más capaz; sin embargo se pudo observar que existe entre los gerentes un claro sentimiento de que se requiere mejorarlas. Lo anterior pone de manifiesto que no todas las estrategias puestas en práctica para reclutar, seleccionar y contratar personal han demostrado su eficiencia. La revisión literaria realizada en este estudio, mostró que el proceso de reclutamiento y selección de personal en la actualidad ha incorporado a las TICs como herramienta valiosa en la consecución de esta tarea. Sin embargo ni los gerentes, ni los trabajadores encuestados mencionaron la utilización de esta herramienta para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Si bien es cierto que el 67% de los trabajadores encuestados manifestó que fue fácil enterarse de la vacante en la empresa, se podría aumentar este porcentaje si se incorporaran decididamente las TICs en este proceso. Se concluye que se deben mantener las estrategias existentes para atraer al personal más capaz y adicionar el uso del propio sitio web para que los candidatos puedan presentar sus solicitudes de empleo y sus currículums, además del uso de otros sitios web especializados y que son utilizados como bolsas de trabajo.

*Quinta:* La contratación que se realiza en la industria aeroespacial es en su mayoría a través de contratos por tiempo indefinido; visto como estrategia de gestión de talento humano es una práctica que sin duda debe continuar, pues le brinda a los trabajadores un sentido de estabilidad laboral y económica, además de una tranquilidad mental para realizar su trabajo. Al llegar al término de la presente investigación se hace conciencia que se trata de un tema inacabado, el cual ofrece múltiples aristas para futuras investigaciones. Se requiere estudiar por ejemplo, la gestión del talento humano que se realiza en la industria aeroespacial para retener al personal en la empresa, una vez que ha sido contratado, asimismo resulta importante estudiar las estrategias que se realizan para provocar el interés en el trabajo del personal y para mantenerlo interesado.

### Limitaciones

Cabe señalar que existieron algunas limitaciones en el desarrollo de la presente investigación, tales como la falta de acceso a las empresas, lo que dio como resultado que la muestra no fuera probabilística y que ésta no fuera representativa de las ocho empresas que se pretendían estudiar con un índice de certidumbre alto.

### REFERENCIA

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Cheese, P., Thomas, R. y Craig, E. (2008). *La organización basada en el Talento Estrategias para un mundo global, gestión del talento y el alto rendimiento*. Madris: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9na. Ed.). México: McGrawHill

Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*. (4ta. Ed.) México: Thomson.

Federación Mexicana de la Industria Aeroespacial (2012). La visión de la industria aeroespacial. Foro Infraestructura Espacial para el Desarrollo de México. Comisión de Ciencia y Tecnología. Agencia Espacial Mexicana. Recuperado de <http://www.aem.gob.mx/fileadmin/userupload/media/AEM-06/ponencia-FEMIA.pdf>

Porret, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (4ta. ed.) México: ESIC.

Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*. (3ra. Ed.) México: Pearson.

Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. (7ma. ed.) México: CENGAGE

Salieri, G., Santibañez, L., Fuentes, A. (2010). Estudio de las necesidades de capital humano de la Industria Aeroespacial en México. Fundación IDEA y Abt Associates. Recuperado de <http://www.fundacionidea.org.mx/admin/documentos/publicacion>

Yagüez, M., López-Jurado, P., García, C. y Casanovas, M. (2007). La gestión de los recursos humanos. En M. C. García Ramos (Coord.), *Guía práctica de economía de la empresa II: Areas de gestión y producción (teoría y ejercicios)* (pp.73-82). España: Universidad de Barcelona

### BIOGRAFÍA

Cruz Elda Macías Terán es Licenciada en Administración de Empresas egresada de la Escuela de Contabilidad y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) México en 1987, titulada en 1989; obtuvo grado de Maestra en Docencia y Administración Educativa en 2004 por la UABC; obtuvo grado de Doctora en Ciencias de la Educación en 2009 por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Es doctorante del programa de Doctorado en Ciencias Administrativas en UABC. Es Académica Certificada en Administración por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y se desempeña actualmente como Profesor Investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California.

Leonel Rosiles López es Contador Público egresado de la Escuela de Contabilidad y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) México en 1987, titulado en 1988; realizó estudios de especialidad en fiscal terminados en 1996; obtuvo grado de Maestro en Contaduría en 2003; obtuvo grado de Doctor en Ciencias Administrativas en septiembre de 2011, por la UABC. Es Académico Certificado en Contaduría por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) y se desempeña actualmente como Profesor Investigador en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California.

Robert Efraín Zárate Cornejo realizó sus estudios de licenciatura en Economía en la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga (Perú, 1994), la Maestría en Desarrollo Regional (2002) en El Colegio de Frontera Norte y el Doctorado en Ciencias Económicas (2006) en la Universidad Autónoma de Baja California. Es profesor investigador miembro del SNI nivel I, actualmente se desempeña como profesor de Tiempo Completo en la Facultad de Contaduría y Administración, en la Licenciatura de Negocios Internacionales y las maestrías en Administración y Maestría en Tecnologías de Información y Comunicación, coordina el área de economía y comercio internacional y realiza investigación en la línea de investigación Desarrollo Regional, Competitividad y Sistemas de Innovación.