

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

"ANÁLISIS DE PUESTO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

JAFETTI ZAMUDIO SANTOS

Director de tesis:

L.A.E. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA

Revisor de Tesis:

L.A.E. JOSE ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS

BOCA DEL RIO, VER.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

RECONOCIMIENTOS

Con Profundo agradecimiento al
L.A.E. Moisés González
L.A.E. Sandra Luz Holseimer
L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños
por su contribución
a la realización de la presente tesis

Con sincero agradecimiento
a la L.A. Rosa Mateu Morando
por el impulso y las facilidades
que me proporcionó
para la realización de este trabajo.

A los catedráticos
de la universidad
que me proporcionaron
los conocimientos para
mi superación
profesional

A mis padres:
Luz Del Carmen Santos Valencia
Miguel Angel Zamudio Ferreira
Con gratitud y amor
por su incondicional apoyo

Con cariño
a mis hermanos:
Miguel Angel
y Omar
Por el apoyo moral que
siempre me brindaron

A mi abuelita
Dora Ferreira
por su cariño y
sus oraciones

A mi amiga:
Kytzia Vega
por su amistad
y confianza.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPITULO 1 METODOLOGÍA

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2	JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3	OBJETIVOS.....	7
1.4	HIPÓTESIS.....	8
1.5	VARIABLES.....	8
1.6	DEFINICIÓN DE VARIABLES	8
1.7	TIPO DE ESTUDIO	10
1.8	DISEÑO.....	10
1.9	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	10
1.10	INSTRUMENTO(S) DE MEDICIÓN.....	13

II

1.14	ANÁLISIS DE DATOS	19
1.15	IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	19
1.16	LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	20
1.17	RECURSO HUMANO	20
1.18	RECURSO MATERIAL	21
1.19	PRESUPUESTO.....	21

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

2.1	LA MICRO EMPRESA.....	22
2.1.2	LA PEQUEÑA EMPRESA.....	25
2.1.2.1	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	25
2.1.2.2	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA	26
2.1.2.3	CLASIFICACION DE LA EMPRESA POR TAMAÑO	28
2.1.2.4	ESTRUCTURA FORMAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA	29
2.1.2.5	RAZONES DE LA PEQUEÑA EMPRESA COMO SOCIEDAD ANÓNIMA	30
2.1.2.6	EL DUEÑO Y LA PEQUEÑA EMPRESA.....	31
2.1.2.7	RIESGOS DE SER DUEÑO DE UNA EMPRESA PEQUEÑA	34

2.1.2.8	NECESIDADES DE UNA BUENA ADMINISTRACIÓN PARA LA PEQUEÑA EMPRESA.....	36
---------	---	----

ANÁLISIS DE PUESTO

2.2	AUTORES ANTIGUOS.....	38
2.2.1	AUTORES MODERNOS	39
2.2.2	ANÁLISIS DE PUESTO COMO UNA NECESIDAD.....	44
2.2.2.1	LA NECESIDAD LEGAL.....	45
2.2.2.2	NECESIDAD SOCIAL.....	46
2.2.2.3	NECESIDAD DE PRODUCTIVIDAD	47
2.2.3	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	48
2.2.3.1	LA DESCRIPCIÓN FÍSICA DEL PUESTO.....	51
2.2.4	IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTO	52
2.2.5	IMPLICANCIAS DE LA AUSENCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	53
2.2.6	PARTES DEL ANÁLISIS DE PUESTO.....	53
2.2.7	PRINCIPALES TIPOS DE ANÁLISIS DE PUESTO.....	58
2.2.8	MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS	58
2.2.9	ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE CARGOS.....	62
2.2.10	REQUISITOS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTO.....	66
2.2.11	METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTO	67

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.3	IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN	70
2.3.1	DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO.....	72
2.3.2	FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	72
2.3.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO	73
2.3.4	MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	74
2.4	DEFINICIÓN DE SELECCIÓN	77
2.4.1	OBJETIVO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	77
2.4.2	LAS MODALIDADES EN SELECCIÓN DE PERSONAL.....	78
2.4.3	IMPRESO DE SOLICITUD DE ADMISION.....	85
2.4.4	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	86

CONTRATACIÓN

2.5	EL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO.....	94
2.5.1	REQUISITOS QUE DEBE CONTENER EL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO	95

2.5.2	OBLIGACIÓN DE LOS CONTRATOS INDIVIDUALES DE TRABAJO	96
2.5.3	ELEMENTOS ESENCIALES DEL CONTRATO	96
2.5.4	TIPOS DE CONTRATOS.....	97
2.6	JORNADA DE TRABAJO	98

CAPITULO III RESULTADOS

3.1	PROCESAMIENTO Y ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS.....	101
3.2	INTERPRETACION DE DATOS.....	103

CAPITULO IV CONCLUSIONES

4.1	CONCLUSIONES.....	111
4.2	SUGERENCIAS.....	116

APÉNDICE No1

ANÁLISIS DE PUESTO PARA SER APLICADO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.....	122
---	-----

TABLA

TABLA No.....	102
---------------	-----

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realiza sobre la técnica Análisis de Puesto, teniendo por objetivo diseñar un formato de análisis de puesto que sea fácil de aplicar por los empresarios de las micro y pequeñas empresas de Veracruz con el fin de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en forma técnicamente correcta.

Por lo que se conocerán las causas de por qué no se utilizan en la micro y pequeña empresa para el reclutamiento selección y contratación de personal; a fin de estar consciente que la micro y pequeña empresa constituye unidades económicas que tienen una finalidad lucrativa, es decir su principal objetivo es económico: Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

Si alguna de las técnicas de administración es de utilidad, ésta es el análisis de puesto, ya que se utiliza como instrumento indispensable para todo lo que implique el estudio del trabajo y para la mejor distribución y desempeño de las actividades. Es base fundamental para la aplicación de las técnicas de administración de sueldos y salarios y a lo que se refiere al reclutamiento y selección de personal.

En este estudio nos enfocaremos al grupo "Sol" ya que está formado de micro y pequeños empresarios en la ciudad de Veracruz, con el fin de poder realizar la investigación para conocer cuales son las necesidades de la micro y pequeña empresa, en lo que se refiere a: reclutamiento, selección y contratación de Personal para que su administración sea eficiente.

Como primer término describiremos el planteamiento del problema, así como también la justificación del porque se necesita un formato de análisis de puesto que sea fácil de aplicar por los micro empresarios de la ciudad de Veracruz, y los objetivos que se desean alcanzar con esta investigación y las supuestas hipótesis que se tienen acerca de el porque no lo utilizan.

En el capitulo II se expone el marco teórico donde se encontrarán referencias de la micro y pequeña empresa, así como sus ventajas y desventajas de cada una, y las necesidades de una buena administración, para que éstas puedan cumplir con sus objetivos deseados, ya que cuando una empresa se encuentra en etapa de formación, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento. Este sistema inicial implica una serie de pasos, como los descritos en el análisis de puesto, que toma en consideración los objetivos y la estructura de la empresa, así como los aspectos legales que menciona la Ley Federal de Trabajo, por lo que se mencionará la necesidad de llevar a cabo un análisis de puesto en forma Legal, Social y Productiva para los trabajadores de una micro y pequeña empresa, así como también el beneficio de éste para que ellos tengan un mejor desempeño en sus funciones, y nombrarán las partes que componen el análisis de puesto y cuales deben ser los pasos que se deben de seguir para ésta. También se mencionará la importancia que tiene el análisis de puesto para el reclutamiento selección y contratación de personal en su organización, de la cual se dará una breve descripción de cada una de ellas y se explicarán sus características, lo que es un Contrato de Trabajo y los requisitos que debe tener, así como también los diferentes tipos de Contratos que existen.

En el capítulo III se presentarán los resultados obtenidos de la investigación realizada en las micro y pequeñas empresas incorporadas al grupo "Sol" de Veracruz, en donde se dará un análisis estadístico de los datos obtenidos, para dar a conocer el formato de análisis de puesto y que los micro y pequeños empresarios lo lleven a cabo para el reclutamiento, selección y contratación de personal en forma técnicamente correcta.

En el capítulo IV se darán las conclusiones y sugerencias del producto de la investigación y al finalizar, se mostrará el formato de análisis de puesto para que sea aplicado a las micro y pequeñas empresas y éstas puedan llevar a cabo el reclutamiento, selección y contratación de personal en forma técnicamente correcta

CAPITULO I
METODOLOGIA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La técnica análisis de puesto responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos, ya que es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador "Hace" y "Las aptitudes que requiere para hacerlo bien."

Esta es una función clave en la administración de personal, es fundamental y esencial en todo proceso dirigido hacia la efectividad del trabajo para el Reclutamiento, Selección y la Contratación de Personal. También es un requisito para la evaluación de puesto y para un sistema de salud y de seguridad en el trabajo.

El análisis de puesto es una de las necesidades básicas de recursos humanos para que la organización tenga calidad. Esta técnica se establece mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. Las descripciones presentan las tareas, los deberes y las responsabilidades, mientras que las especificaciones se preocupan de los requisitos exigidos al empleado. Así los cargos se llenan de acuerdo con esas descripciones y especificaciones.

El aspirante del cargo debe de tener características personales compatibles con sus especificaciones, mientras que el papel por desempeñar será el contenido del cargo registrado en la descripción.

Generalmente la descripción relata de manera impersonal el contenido del cargo, mientras que las especificaciones proporcionan una perfección de la organización respecto a las calificaciones humanas deseadas para el trabajo expresado en términos de educación, experiencia iniciativa, etc.

Teniendo en cuenta la descripción y las especificaciones del cargo, el Reclutamiento y Selección de Personal tiende a ocuparse de llenar los cargos vacantes mientras que el órgano de entrenamiento tratará de habilitar al ocupante en el desempeño de las tareas, de los deberes y de las responsabilidades del cargo y así sucesivamente. Incluye así prácticamente todas las actividades de recursos humanos dentro de la organización. En otros términos las descripciones de puestos funcionan como un inventario previo de datos respecto a la situación que se tratará.

Muchas micros y pequeñas empresas realizan el Reclutamiento, Selección y Contracción de Personal en forma empírica ya que no cuentan con un formato de análisis de puesto en donde describan las actividades y actitudes que deba tener un trabajador para ocupar un puesto, ya que por lo complicado que es, se requiere de una estructura de profesionales en esta área, y eso genera un gasto para ellos, por lo tanto se investigará si es posible

¿El diseño de un formato de análisis de puesto que sea fácil de aplicar por los empresarios de las micros y pequeñas empresas ayudará a llevar a cabo los procesos de Reclutamiento Selección y Contratación de Personal de forma técnicamente correcta?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo, estudio e investigación sobre el análisis de puesto en cuanto a su utilización, aplicación, importancia, necesidad legal y utilidad para la micro y pequeña empresa se justifica plenamente ya que no se conoce una publicación al respecto, es decir, una propuesta para la utilización del análisis de puesto que sea implementado eficazmente para la micro y pequeña empresa, por lo que será de gran utilidad para este sector poner al alcance de los microempresarios un formato que ayude a llevar a cabo los proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en forma técnicamente correcta.

En organizaciones donde se tienen puestos variados y numerosos para una mejor operación han tenido lugar la división de funciones y en donde no existe personal especializado para la utilización del análisis de puesto. Para que pueda haber un efectivo orden de funciones se puede decir que el análisis de puesto es una fase importante de la planeación, y éste a su vez es utilizado para una buena coordinación y eficiencia de las empresas.

El análisis de puesto es la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración de personal. Éste es base fundamental en la selección de las personas, porque el jefe de este puesto se basa en ese análisis para conseguir y seleccionar al trabajador que más adecuadamente pueda llenar una vacante, sin necesidad de estar recurriendo en cada ocasión al jefe del departamento que haya solicitado alguna persona. Además de que el análisis de puesto habilita al empleado a comprender mejor los deberes y responsabilidades de su cargo y lo que se espera de él.

Nada puede ser más frustrante o desmoralizador para un empleado, que desconocer la exacta naturaleza de sus deberes y relaciones con otros.

La presencia de información, relativa a los requisitos del cargo puede ayudar a proporcionar a cada empleado una guía de auto desarrollo, ya sea en el presente o para cargos futuros.

Es por eso que es de vital importancia que el individuo, así como toda la organización conozca cuales son los objetivos que la empresa persigue, para así, encauzar debidamente las actividades que realizarán, esto con el fin de que tanto la empresa como los individuos trabajen conjuntamente. Por tal motivo se diseñará un formato de análisis de puesto que sea fácil de aplicar por los empresarios de las micros y pequeñas empresas con el fin de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal en forma técnica correcta.

1.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

para ellos, por lo tanto se investigará si es posible

¿El diseño de un formato de análisis de puesto que sea fácil de aplicar por los empresarios de las micros y pequeñas empresas que ayude a llevar a cabo los procesos de Reclutamiento Selección y Contratación de Personal de forma técnicamente correcta?

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer el tipo de información que tienen los empresarios acerca de la utilidad del análisis de puesto.
- Conocer las causas de porque no utilizan el análisis de puesto.
- Identificar la necesidad de análisis de puesto en la micro y pequeña empresa.

1.4 HIPÓTESIS

HIPÓTESIS DE TRABAJO: El diseño de un formato de análisis de puesto que sea fácil de aplicar por los empresarios de las micro y pequeñas empresas ayudará a llevar a cabo los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal en forma técnicamente correcta.

HIPÓTESIS NULA: El diseño de un formato de análisis de puesto que sea fácil de aplicar por los empresarios de las micro y pequeñas empresas no ayudará a llevar a cabo los procesos de Reclutamiento Selección y Contratación de personal en forma técnicamente correcta.

HIPOTESIS ALTERNA: El diseño de un formato de análisis de puesto para las micro y pequeñas empresas sólo ayudará en forma parcial para llevar cabo los procesos de Reclutamiento Selección y Contratación de personal en forma técnicamente correcta

1.5 VARIABLES

V1 Formato de análisis de puesto.

V2 Proceso de Reclutamiento Selección y Contratación de personal.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

DEFINICIÓN REAL

Formato de análisis de puesto.- Es un documento que describe las aptitudes y actitudes que se requieren en una persona para ocupar una vacante, así como las actividades que se realizan en cada puesto.

Aquí se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.¹

Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.-

El proceso de Reclutamiento y Selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

Contrato es el acto que da origen, a la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.²

DEFINICIÓN OPERACIONAL

La medición de las variables se llevara acabo por medio de un cuestionario el cual contendrá 15 preguntas, y estás tendrán tres opciones de respuestas, a, b ó c. El que será aplicado a una muestra del grupo "Sol". Siendo ésta una unión de Microempresas y personas físicas con actividad empresarial, que se integraron en forma organizada con el único objetivo de intercambiar información, adquirir bienes y servicios al mejor precio.

1 Münch Galindo, Lourdes "Fundamentos de Administración" ED. Trillas 5ª. Edición México 1990. P 139.

2 Zully González S., "La Importancia De Las Pruebas Psicológicas En El Proceso De Reclutamiento Y Selección Para El Correcto Desempeño De La Dirección", <http://www.unamosapuntes.com>

1.7 TIPO DE ESTUDIO

DESCRIPTIVO

Se desea obtener un mayor conocimiento acerca del análisis de puesto, así como describir las características más importantes en él. Además de obtener más información que le será útil a las micros y pequeñas empresa para ser utilizado en el proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.

1.8 DISEÑO

DESCRIPTIVO

Se explican las características más importantes del análisis de puesto, así como las modificaciones que se harán para ser utilizado en la micro y pequeña empresa para el reclutamiento, selección y contratación de personal en forma técnica.

TRANSVERSAL

Esta investigación se llevara acabo durante un periodo de tiempo específico.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población a analizar será conformada por el grupo "Sol" de Veracruz que es un grupo de micro y pequeñas empresas cuyas oficinas se encuentran ubicadas en el Blvd. Ávila Camacho N ° 1263 Esq. Iturbide Col Flores Magón Lobby del hotel Howard Jonson, al frente de este grupo se encuentra la Sra. María de los Ángeles Villegas de Penichet como Directora General.

En este grupo se encuentran inscritos a la fecha de Agosto - Diciembre del 2002 ciento cinco micros y pequeñas empresas de la ciudad de Veracruz de la cual se tomará una muestra, en la que se le aplicará el cuestionario.

El tipo de muestreo que se utilizará es el de probabilidad simple ya que todos los elementos de la población tienen la misma oportunidad de ser escogidos en la muestra, además tomaremos un error estándar de 0.09 para reducirlo al mínimo de error en nuestra investigación.

Definición de los términos a utilizar

N = Es la población (el conjunto de los elementos).

n = Es la muestra (el subconjunto de la población **N**).

Nos interesa conocer valores promedio en la población, el cual se expresa como:

V = Es decir la varianza de la población con respecto a determinadas variables.

Se = Es la desviación estándar de la distribución muestral.

(Se)² = El error estándar al cuadrado, es la fórmula que nos servirá para calcular la varianza (**V**) de la población (**N**). Y la varianza de la muestra (**n**) será la expresión s^2

s² = Varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad donde: $s^2 = p(1-p)$

Dado que:

N = tamaño de la Población de 105 empresas.

n = tamaño de la muestra. ?

Se = error estándar = 0.09 determinado por el investigador.

V² = Varianza de la población. Su definición (se) cuadrado del error estándar.

S² = Varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad donde $S^2 = p(1-p)$ expresada como la probabilidad de ocurrencia.

n' = tamaño de la muestra sin ajustar

n = tamaño de la muestra

En lo que tenemos que:

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \text{Tamaño provisional de la muestra} = \frac{\text{Varianza de la muestra}}{\text{Varianza de la población}}$$

Sustituyendo que:

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = p(1-p) = .9(1 - .9) = .09$$

$$V = (0.09)^2 = 0.0081$$

$$n' = .09 / 0.0081 = 111 \text{ tamaño de la muestra sin ajustar}$$

$$n = \frac{n'}{1 + n' / N} = \frac{111}{1 + 111/105} = 53 \text{ total de la muestra}$$

Nuestra investigación necesita una muestra de 53 directores de micros y pequeñas empresas inscritas en el grupo "Sol" de Veracruz, para que así podamos conocer cuales son los conocimientos y las necesidades de las micros y pequeñas empresas, para elaborar un formato de análisis de puesto efectivo y fácil de utilizar.

1.10 INSTRUMENTO(S) DE MEDICION

Se contará con un cuestionario para recolectar la información requerida para el estudio el cual constará de 15 preguntas y contendrá 3 incisos de respuestas, para ser aplicado a los empresarios de las micros y pequeñas empresas del grupo "Sol" para saber:

- Uso del análisis de puesto en la micro y pequeña empresa.
- Conocimiento del análisis de puesto de la micro y pequeña empresa
- Necesidades de las micros y pequeñas empresas del análisis de puesto para:
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Contratación de Personal.

La entrevista se realizara a los altos ejecutivos y mandos de la administración de las micro y pequeñas empresas inscritas en el grupo "Sol".

Cuestionario de investigación para efecto de conocer, la necesidad de diseñar un formato de Análisis de Puesto que sea fácil de aplicar por los empresarios de las micros y pequeñas empresas para ayudar a llevar a cabo los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal en forma técnicamente correcta.

DATOS GENERALES:

Nombre de la empresa _____

Nombre del puesto _____

Localidad: _____

Fecha _____

INSTRUCCIONES: Marque con una cruz la respuesta que considere sea la más apropiada a su forma de trabajar.

1.- ¿Conocen sus empleados, cuál es el objetivo principal del puesto que ocupan actualmente?

- a) no
- b) un poco
- c) muy bien

2.- ¿Cree que deben precisarse las labores que se realizan en un puesto?

- a) no
- b) un poco
- c) muy bien

3.- ¿Conoce la técnica análisis de puesto?

- a) no
- b) parcialmente
- c) si

4.- ¿Conoce la necesidad legal de utilizar el análisis de puesto (Atr.25 Frac. III LFT y su relación con el Artículo 47 de la misma ley)?

- a) no
- b) un poco
- c) si muy bien

5.- ¿Utiliza usted la técnica análisis de puestos?

- a) no
- b) algunas veces
- c) si

6.- ¿Le es complicado entender la técnica análisis de puesto?

- a) no
- b) un poco
- c) si

7.- ¿Conoce la importancia del análisis de puesto para el trabajador?

- a) no
- b) un poco
- c) si

8.- ¿Realiza usted el reclutamiento selección y contratación de personal en forma empírica?

- a) no
- b) a veces
- c) sí

9.- ¿Cree usted que el análisis de puesto es una gran herramienta para el reclutamiento selección y contratación de personal?

- a) no
- b) un poco
- c) si

10.- ¿Le gustaría contar con un formato donde se describan todas las tareas y funciones que se realiza en cada puesto?

- a) no
- b) algunas veces
- c) si

11.- ¿Piensa usted que es necesario un formato de análisis de puesto que sea fácil de utilizar para el reclutamiento selección y contratación de personal?

- a) no
- b) un poco
- c) si

12.- ¿Utiliza usted el Análisis de puesto para el reclutamiento selección y contratación de personal?

- a) no
- b) algunas veces
- c) si

13.- Para usted ¿Cuál sería la necesidad básicas más importante que considera se debe tener para realizar un adecuado reclutamiento selección y contratación de personal?

14.- Mencione algunas causas del ¿Por qué? no utiliza la Técnica del análisis de puesto en su empresa

15.- Mencione algunas causas del ¿Por qué? utilizar la Técnica del análisis de puesto en su empresa.

Gracias Por Su Cooperación

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

Los datos se recolectaran por medio de un cuestionario el cual contiene 15 preguntas, 12 con tres incisos de respuestas, y 3 de preguntas abiertas el cual será aplicado a una muestra de personas que laboran en micro y pequeñas empresas del Grupo "Sol", para saber las necesidades y el conocimiento que las micros y pequeñas empresas tienen del análisis de puesto para el reclutamiento selección y contratación de personal, para poder así diseñar un formato que les sea fácil de utilizar a estas empresas.

1.12 PROCESO

Los pasos a seguir durante la investigación son:

- Recopilar información por medio de bibliografías
- Recolectar información por medio de internet
- Recolectar información por medio de la Cámara de Comercio.
- Diseño de instrumento de recolección de datos para el análisis.
- La realización de un estudio por medio de un cuestionario estructurado
- Aplicarlo en las micro y pequeñas empresas.
- Análisis e interpretación de datos
- Elaboración de gráfica
- Redacción y presentación final para su aprobación
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Formato de Análisis de Puesto

1.13 PROCEDIMIENTO

En lo general se seguirán los siguientes pasos:

- Se asistirá a bibliotecas de la Universidad Villa Rica y Universidad Veracruzana para recolectar toda la información necesaria.
- Se asistirá a salas de cómputo para recolectar por medio de internet en las computadoras de la universidad Villa Rica y de la USBI.
- Se asistirá a la cámara de comercio para recolectar la información necesaria para la investigación.
- Se diseñará el cuestionario para la recolección de datos en base para obtener la información deseada.
- La investigación se llevará a cabo en las micros y pequeñas empresas inscritas en el grupo "Sol" de Veracruz, para conocer las necesidades básicas de estas empresas en la utilización de la herramienta: análisis de puesto por medio de un cuestionario, el cual será aplicado a los empresarios de micro y pequeñas empresas.
- El Análisis de datos se elaborará por medio de tres rangos donde se le dará una calificación a cada inciso
- La redacción y presentación final para su aprobación se hará en cuanto a las necesidades de la micro y pequeñas empresas para la utilización del análisis de puesto y lograr el Reclutamiento Selección y Contratación de Personal.
- Las conclusiones se elaborarán de acuerdo a los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario.
- Las recomendaciones se harán para promover el uso del análisis de puesto y su aplicación en la micro y pequeña empresa a través de un formato de uso sencillo que satisfaga la necesidad de cada empresa.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos se hará por medio de una hoja de cálculo en la cual se vaciarán las respuestas proporcionadas por los entrevistados y posteriormente se analizarán de manera gráfica con el Programa de Microsoft Excel.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La aplicación de la técnica Análisis de Puesto es importante ya que la persona que ocupa un determinado puesto en una empresa tendrá que conocer detalladamente las funciones y actividades que se realizan a fin de desempeñar adecuadamente sus funciones y pueda cumplir con las metas y los objetivos que previamente haya fijado la organización

El análisis de puesto habilita al empleado a comprender mejor los deberes y responsabilidades de su cargo y además lo que se espera de él. Nada puede ser más frustrante o desmoralizador para un empleado que desconocer la exacta naturaleza de sus deberes y relaciones con los otros.

Esta herramienta suministra los datos importantes que pueden usarse para equilibrar la distribución de la carga de trabajo de los empleados, la presencia de información relativa y los requisitos del cargo que puede ayudar a proporcionar a cada empleado una guía de auto desarrollo, ya sea en el presente o a futuro.

Debe destacarse que las funciones de diseño de puesto repercutirán en toda organización. Es por eso que es de vital importancia, que el individuo así como toda la organización, sepa cuales son los objetivos que la empresa persigue y así encauzar debidamente las actividades que se realizan con el fin de que todo el personal de la empresa trabaje conjuntamente con un mismo fin.

Es por eso que en este estudio se analizarán las causas de por que algunas micro y pequeñas empresa no utilizan esta herramienta ya que es de gran utilidad.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones posibles que se pueden encontrar para poder llevar a cabo esta investigación con éxito, son:

- Que en el momento de aplicar los cuestionarios las personas no se encuentren con el tiempo suficiente para poder contestarlo y que por hacerlo rápidamente, lo contesten sin una concentración tal que haga que proporcionen respuestas al azar.
- Que los encuestados puedan llegar a creer que el cuestionario en un momento dado les va a ocasionar problemas personales por el hecho de contestar cosas que afecten la imagen de la empresa, lo que haría que no proporcionen respuestas veraces.
- Que simplemente se nieguen a contestar el cuestionario por temor o por motivos personales, lo que haría que la muestra de este trabajo ya no sea representativa o se vea sesgada.
- Que algún ejecutivo perciba esta investigación como un medio de ataque a la empresa y que por tanto no conteste el cuestionario.

1.17 RECURSO HUMANO

Para la realización de ésta investigación se contará con las siguientes personas:

DE MANERA DIRECTA: (personas entre las cuales el contacto es continuo)

- Un investigador
- Un asesor de elaboración del proyecto
- Un asesor de tesis

- De Manera Indirecta (personas a las cuales se les aplicará el cuestionario los cuales serán: ejecutivos de la micro y pequeñas empresas).

1.18 RECURSO MATERIAL

400	Hojas Blancas Tamaño Carta
6	Lápices
2	Borradores
2	Plumas
1	Libreta De Cuadros De 100 Hojas
1	Computadora Hewitt Packard Pavilion
1	Impresora Hewitt Packard Pavilion 610C
1	Regla
1	Fólder
3	Disquetes

1.19 PRESUPUESTO

1	Computadora Hewitt packard pavilion	\$13,000.00
1	Impresora Hewitt packard pavilion 610C	\$ 4,500.00
400	Hojas blancas tamaño carta	\$ 100.00
6	Lápices (10.00*6= 60.00)	\$ 60.00
2	Borradores (4.00*2=8.00)	\$ 8.00
5	Plumas (10.00*5=50)	\$ 50.00
1	Libreta de cuadros de 100 hojas	\$ 20.00
1	Regla	\$ 15.00
6	Fólder (10.00 *6= 60.00)	\$ 60.00
3	Disquetes (15.00* 3=45.00)	\$ 45.00

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1 LA MICRO EMPRESA

La microempresa está comprendida de personas de escasos ingresos.

Estas iniciativas llamadas microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que cuenta la persona para desarrollarlas al máximo en un negocio.

Quienes componen la microempresa van desde la señora que vende empanadas en su casa, pasando por el joven, padre de familia que decide instalar un rudimentario taller en la marquesina de su casa, hasta aquellos jóvenes profesionales³

Las micros empresas constituye, hoy en día, el centro de sistema económico de nuestro país, El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad y a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios a un alto nivel de perfección logrado ya por muchas normas de dirección. Ellas todo lo investigan planean y someten a procedimientos y métodos exhaustivos y científicos.

³ Miguel Díez, "La micro y pequeña empresa" <http://www.monografias.com>

Desde un punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer aparentemente insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no sólo en cifras sino por su contribución en la economía⁴

La micro y pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica; por lo que se puede decir que este tipo de empresa ha sido de gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios, ya que ésta nos ofrece la opción básica, para una expansión económica en el país.

La micro y pequeña empresa ofrece el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas. Por lo anterior es necesario prestar ayuda y estímulo, con el propósito de reducir los fracasos innecesarios.⁵

La empresa es la cédula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en algunas de las ramas productivas de los sectores económicos.⁶

Se considera a las empresas (micro, pequeña medianas) como factores fundamentales para el desarrollo económico. Por lo tanto, no cabe duda alguna de que las empresas desempeñan o pueden desempeñar, diversas funciones en nuestra sociedad, tales como:

- Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- Crear nuevos productos o servicios.
- Generar empleos.
- Contribuir al crecimiento económico.
- Reforzar la productividad.

4 Rodríguez Valencia, "Como administrar pequeñas y medianas empresas," 4ª. Ed, México, ECAFSA, 1997 p. 30.

5 Ibidem, p. 32

6 Méndez Morales, José Silvestre y otros, "Dinámica Social De Las Organizaciones," México Interamericana, p. 169

Para lograr estas funciones no es necesario que la empresa sea grande; también lo desempeña bien la micro pequeña y, mediana empresa.

Una microempresa es una Organización

- Con propietarios y administración independiente.
- Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- Con una estructura organizacional muy sencilla.⁷

Sin embargo, las microempresa se enfrentan a una **problemática** formada por diversos elementos, algunos de los cuales también pueden presentarse en la pequeña y mediana empresas:

- Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección.
- Escasa cultura tecnológica.
- Improvisación y carencia de normas de calidad.
- El ausentismo del personal.
- El constante aumento de los precios de materias primas.
- La mala calidad de los materiales.
- Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- Falta de garantías para acceder al crédito
- Sus integrantes tienen falta de conocimientos y técnicas para una productividad más eficiente.
- Dificultad de acceso a crédito.
- La producción generalmente, va encaminada solamente al Mercado interno.
- Excesiva regulación gubernamental⁸

⁷ Rodríguez Valencia, Op Cit Nota 4 , Pp. 52-53

⁸ Ibidem, p. 57

Ventajas De La Microempresa

- Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos.
- Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- Son flexibles, adaptando sus productos a los cambios del Mercado.

2.1.2 LA PEQUEÑA EMPRESA

En su mayoría, las pequeñas empresas están dedicadas a la actividad comercial. Además, es notorio que las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, descartando en lo posible a los intermediarios y logrando una relación más directa entre productores y consumidores.

La pequeña empresa está dedicada a la venta al detalle, aun siendo éste uno de los sectores más competidos y que dejan menos margen de utilidades; pero considerando que este tipo de pequeña empresa se hace relativamente fácil y que los riesgos de sus operaciones son menores, resulta atractivo.⁹

2.1.2.1 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

- Es administrada en forma independiente
- Es propiedad de una persona o de un grupo pequeño de inversionistas
- Tiene sede local (aún cuando el mercado que cubre puede ser muy amplio)

⁹ Sévulo Arzola Rojas, "Administración de pequeñas empresas," Ed. Mc. Graw Hill, 2000, México.

- No es una compañía dominante (por lo tanto tiene poca influencia en su industria)¹⁰
- Puede ser una empresa de tipo familiar, constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar de lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo donde se iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que ésta le va a ser fiel por mucho tiempo.
- El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio excelente o de mejor calidad en un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocado al mercado local¹¹

2.1.2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Ventajas de la pequeña empresa.

- Motiva a los empleados de corporaciones a formar empresas propias, debido a los bajos salarios y sueldos por la agravación que sufre la economía.
- Generación de empleos: Se le atribuye a las pequeñas empresas el mayor porcentaje de generación de empleos de un país. Es por esto que son consideradas como una importante red de seguridad de la sociedad.

¹⁰ Gitman, Larry J. y McDaniel, Carl, "El Futuro de los Negocios" México, ITESM, 2001, p. 166

¹¹ Sérvulo Anzolas, Rojas, op. Cit; nota 9, pp. 4-5

- Fomento de la innovación: Ej. La navaja de afeitar de seguridad, el reloj de cuerda automática, el helicóptero, el acero inoxidable, la fotocopidora, etc.
- Satisfacción de las necesidades de las grandes compañías: ya que surgen como distribuidoras de las empresas de mayor tamaño, agentes de servicios y proveedores.
- Ofrecimiento de bienes y servicios especializados: Pues las pequeñas empresas resuelven las necesidades especiales de los consumidores. Ej. Arreglar un reloj, comprar un disfraz, etc.
- Constituye una importante herramienta de la economía de servicios, la cual ha ido a través de los años desplazando la economía de escala de las grandes empresas.
- Poseen organización y estructura simples, lo que le facilita el despacho de mercancía rápido y ofrecer servicios a la medida del cliente.¹²
- Mayor flexibilidad: El hecho de que la mayoría de las pequeñas empresas sean operadas por sus propios dueños les permite reaccionar más velozmente a los cambios de la fuerza del mercado
- Operación más eficiente: Las pequeñas empresas son menos complejas que las grandes compañías. En ellas son menos empleados, que realizan actividades que no están directamente relacionadas con la producción, o la venta del producto que la empresa elabora (tareas como la contabilidad y el cuidado de los aspectos legales.)¹³

12 Miguel Díaz, op. Cit; nota 3.

13 Lawrence, J. Gitman y McDaniel, Carl, "El mundo de los Negocios," México DF, Harla 1995, pp. 191-192

Desventajas de la pequeña empresa.

- Sus empleados no cumplen con las reglas de modelo corporativo, por tener un bajo nivel de educación.
- Las posibilidades de financiamiento no son tan accesibles como las de las grandes empresas¹⁴
- Limitada habilidad directiva: Puede ocurrir que los dueños de las empresas no posean las numerosas habilidades que necesitarían para responder rápidamente a los cambios.
- Pesada reglamentación gubernamental: Puesto que cuentan con personal administrativo y recursos financieros limitados, a las pequeñas empresas puede parecerles demasiadas leyes gubernamentales.
- Excesivo compromiso personal del propietario: Montar y dirigir una empresa le exige a su dueño un gran compromiso.¹⁵

2.1.2.3 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO

Tamaño de la empresa No. De empleados

Sector

Industria

Micro 1-30

Pequeña 31-100

Comercio

Micro 1-5

Pequeña 6-20

Servicios

¹⁴ Miguel Díaz, op. Cit; nota 3.

¹⁵ Lawrence, J. Gitman, y McDaniel Carl, op Cit, nota 13, pp.193-194

Micro	1-20
Pequeña	21-50 ¹⁶

2.1.2.4. ESTRUCTURA FORMAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La pequeña empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas. El trabajo que realiza el dueño de la pequeña empresa lo hace ser especialista interno de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de su organización y recurre a asesorías externas en aquellos aspectos de los cuales desconoce su funcionamiento, dejando el manejo contable y financiero en manos de un contador externo o consultor, al cual se le paga por horas para que se encargue de los aspectos legales de personal, finanzas y tributarios.

Dentro de este tipo de organizaciones las áreas de ventas y producción son las más importantes. Como se mencionó el microempresario está en permanente contacto con su clientela y detecta las nuevas exigencias del mismo permitiéndole adaptar rápidamente su producto.

El dueño funge como administrador general, es decir, es la persona que dirige todos los procesos que en su empresa se realizan y esto hace que adquiera una habilidad especial en el manejo de la empresa, ya que le es muy difícil contar con empleados competentes o recursos técnicos financieros que apoyen su desarrollo.

La función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa, y no existen procedimientos ni normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma inmediata, por lo que el tiempo que le dedica a esta función es mínimo y el tipo de control se deriva de la planeación inadecuada que utiliza.

¹⁶ koronet solutions, "Formación De Emprendedores Integrantes," <http://mx.geocities.com/apoyomutuolia>

2.1.2.5 RAZONES DE LA PEQUEÑA EMPRESA COMO SOCIEDAD ANÓNIMA

La estructuración jurídica más utilizada por la pequeña empresa es la sociedad anónima (S.A.) ya que este tipo de organización se ha generalizado tanto que aparece como fantasma dentro del ámbito empresarial. Es decir, el desarrollo formal de la sociedad anónima como tal, no se cumple y las condiciones legales de los gerentes y accionistas dentro de la pequeña empresa se han distorsionado, ya que los propietarios son, a la vez, personal administrativo y directores de la misma. Él nombrar a los miembros de la familia (Esposa, Hijo, etc.) como sus colaboradores en la dirección y administración. En las sociedades anónimas pequeñas el socio mayoritario se auto-instala en el nivel más alto de la dirección y control de la pequeña empresa, los demás socios son sólo requisitos de la ley para la constitución formal.

Las razones para que una micro empresa se constituya como sociedad anónima las cuales son las siguientes:

1. La responsabilidad de los accionistas se limita al monto del capital invertido en la compra de acciones.
2. La sociedad se constituye como una persona jurídica distinta e independiente de sus accionistas.
3. Se puede transferir fácilmente la propiedad de las acciones.
4. La incapacidad o muerte de los accionistas no influye sobre la existencia de la empresa.
5. Deseos de crecimiento a futuro ¹⁷

¹⁷ Sévulo Anzola Rojas, op C4, nota 9.

LA SOCIEDAD ANONIMA

Artículo 87

Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Artículo 88

La denominación se formara libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse ira siempre seguida de las palabras sociedad anónima o de su abreviatura S. A.

Artículo 89

Para proceder a la constitución de una sociedad anónima se requiere:

- I.- Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos;
- II.- Que el capital social no sea menor de cincuenta mil pesos y que este íntegramente suscrito;
- III.- Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario, y
- IV.- Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

Artículo 90

La sociedad anónima puede constituirse por la comparecencia ante notario, de las personas que otorguen la escritura social, o por suscripción publica. ¹⁸

2.1.2.6 EL DUEÑO Y LA PEQUEÑA EMPRESA

Muchos empresarios, antes de convertirse en dueños de su empresa pequeña fueron trabajadores asalariados. Se cree que la decisión por la que optaron por este hecho fue principalmente de salirse de la rutina que realizaban

¹⁸ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión "LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES," Tercera Edición, 2002, pp.14-15.

como empleados y su deseo de independencia. Por independencia entiéndase desde el punto individualista y aplicado a algunas formas de pensar clásicas dentro de la vida de las pequeñas empresas familiares que lleva el deseo de poseer su propia empresa y tener el control y dirección de la misma, haciendo esto, darle al empresario una libertad mayor de pensamiento y ofrece a la comunidad lo que para él es lo mejor y lo que ella necesita, tanto como una forma de subsistencia familiar como de servicio dándole suficiente confianza para trabajar y servir. Su deseo de independencia también puede deberse a la necesidad de sentirse libre y de tomar sus propios riesgos y decisiones aún cuando esto con lleve una gran responsabilidad en lo que haga y ofrezca a su comunidad y otros factores como el poder, el logro, la realización, la seguridad y el obtener mayores ingresos.

La principal ventaja de ser empleado antes de ser propietario de su propia empresa es la experiencia adquirida en su anterior empleo y esto le ayudará a llevar las riendas de la empresa y le permitirá enfrentarse con más certidumbre a las acciones que deberá tomar para asegurar su subsistencia y la de su familia.

La mayor desventaja de convertirse en pequeño empresario lo constituye la responsabilidad social que se afronta al dar un buen servicio, pues de ello se deriva su verdadera satisfacción en el trabajo. El empresario piensa que con base en ese pensamiento de responsabilidad social, enuncia su filosofía de empresa, tratando de enmarcarla dentro del cliente, empleados, el gobierno y él mismo. Toma las utilidades como una lógica consecuencia de su acción.

El dueño de la pequeña empresa piensa que si cumple satisfactoriamente su función social, adaptando su propia personalidad, difícilmente verá mermado su mercado y encuentra en ello la satisfacción de dar a la comunidad lo que realmente necesita y ésta lo retribuya aceptándolo y correspondiendo con la fidelidad que el empresario espera de ella.

Las proyecciones del dueño de la pequeña empresa se concentran en incrementar la participación de su producto en el mercado, pero sin salirse del

mercado local que conoce y maneja, creando nuevas sucursales y tratando de dar un mejor servicio la mayoría de las veces sin los estudios previos necesarios.

La pequeña empresa representa un soporte para el desarrollo de las grandes empresas, ya que de ella depende que sus productos lleguen en condiciones satisfactorias a su mercado y sirve de enlace para actividades que difícilmente la gran empresa podría cubrir debido a su compleja estructura. En otras palabras, se puede decir que las necesidades de proveer bienes y servicios al cliente, en ventas al detalle, la incapacidad de la empresa grande para manejar pequeñas empresas tales como lavanderías, estéticas, etc. Y la relación estrecha del empresario pequeño y la comunidad, son factores que hacen pensar en un futuro próspero para la pequeña empresa.

Por otro lado, los factores que impiden este desarrollo son el crédito insuficiente y la falta de asistencia técnica-financiera que requieren para su desarrollo.

La pequeña empresa y en especial la del área comercial, encuentra una asistencia casi nula, pensando que los mecanismos utilizados están mal enfocados, por ejemplo, ofrece mayor apoyo a las empresas de transformación pero con limitaciones a la empresa pequeña y en especial al comercio.

En este aspecto sólo la Cámara de Comercio ofrece apoyo pero con algunas limitantes las cuales son:

- Crédito insuficiente.
- Falta de conocimientos de la existencia de estos organismos de crédito.
- Apoyo exclusivo a empresas de transformación, preferiblemente a las ya existentes.
- Temor a los trámites legales y burocráticos que implican solicitar apoyo financiero o técnico.
- Desconfianza del empresario al enfrentarse al aparato gubernamental que regula los mecanismos de apoyo de la pequeña empresa.

- Falta de promoción masiva con el fin de dar al pequeño empresario mecanismos fluidos y atractivos para su desarrollo.
- Altos costos de los créditos, tanto de tipo comercial como financiero.
- Falta de tiempo para dedicar a la empresa.
- Falta de personal calificado.
- La pequeña empresa no es sujeto de crédito.

A lo anterior se agrega la falta de capacidad o habilidad técnico-administrativa en la administración de las empresas pequeñas.

Es muy importante la intervención del fundador en el manejo de la empresa, tanto en su inicio como en su posterior desarrollo, este fundador es el propietario de la microempresa. Ello se debe a que en muchas empresas, que apenas comienzan la participación de la esposa, hijos, etc. sea mínima y a veces nula, pues el fundador no quiere dejar las riendas del poder en manos de otra persona.

Este comportamiento se acentúa debido a las características y grado de control que el dueño de la pequeña empresa impone a la misma y da lugar a que los conflictos que se presenten en la empresa no tengan trascendencia.

Las causas que pueden originar problemas familiares generalmente se presentan cuando un cambio o innovación en la transición familiar por la inconformidad en el manejo de la empresa y la falta de confianza especialmente del directivo, que dan como resultado cierta tendencia al descuido de la administración por falta o pérdida de tiempo y la incertidumbre al tomar las decisiones cuando se requieren acciones rápidas y de gran riesgo por la empresa.

2.1.2.7 RIESGOS DE SER DUEÑO DE UNA EMPRESA PEQUEÑA

Dirigir su Propio negocio podría ser no tan fácil como parece. A pesar de las muchas ventajas de ser su propio jefe, los riesgos también son grandes. Muchos negocios fracasan todos los años. Alrededor de una cuarta parte de las empresas

nuevas fracasan en dos años, la mitad en tres años y casi dos de tres al término del sexto año.

Muchas de las causas de por que cierran los negocios son:

Factores económicos: Disminución de las actividades y tasas de interés muy altas.

Causas financieras: Insuficiencia de capital balance de caja muy bajos y gastos muy altos.

Falta de experiencia: Falta del conocimiento del negocio, así como de experiencia administrativa y especialización técnica.

Muchas de las causas del fracaso de una empresa se relacionan entre sí. Por ejemplo las ventas bajas y los gastos altos suelen estar relacionados directamente con una mala administración.

Muchas veces el problema de fondo de las empresas es una planeación inadecuada.¹⁹

Los riesgo son la posibilidad de que ocurra un determinado acontecimiento que signifique un peligro, un contratiempo o un daño que perjudique la buena marcha de la organización. La ganancia es el "premio" que obtienen los empresarios por enfrentar riesgos en el proceso productivo .

La incertidumbre es la perplejidad o la duda en torno a la manera como se van a desenvolver los acontecimientos en el tiempo y que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo empresarial. Un ejemplo de incertidumbre sería el hecho de que un empresario calcule equivocadamente el volumen esperado de ventas y sobre esta base realice un determinado volumen de producción. El riesgo y la incertidumbre ocurre por que los empresarios se encuentran en el mundo dinámico donde los cambios se suceden rápidamente, el mundo estático no ocurre

¹⁹ Gitman, Larry J. y McDaniel, Carl, op. Cit, nota 10 pp. 174-175

más que en teoría y sirve para comparar el comportamiento real de las condiciones económicas.²⁰

Un análisis de viabilidad a conciencia, desde la evaluación del mercado hasta el plan financiero, es fundamental para el éxito del negocio. Sin embargo, aun con el mejor de los planes, las condiciones de los negocios cambian y se presentan situaciones inesperadas. Un pequeño empresario podría iniciar una compañía basándose en un estupendo producto nuevo y encontrar al poco tiempo que una empresa grande con más recursos para la comercialización y la distribución introduce un artículo similar.

La tensión que produce administrar un negocio puede tener un precio muy alto, pues el negocio puede consumir su vida entera. Los dueños tal vez se encuentran hasta el tope de trabajo y no sean capaces de manejar las presiones derivadas de la operación del negocio, desde trabajar muchas horas hasta ser los encargados de tomar las decisiones.

Incluso los negocios exitosos pueden tener muchas de estas dificultades. Por ejemplo crecer demasiado rápido suele ocasionar algunos problemas, como la lentitud de las ventas. El crecimiento puede afectar las finanzas de la compañía, pues se requiere de más capital para financiar la expansión de operaciones, contratar personal adicional y adquirir más equipo.²¹

2.1.2.8 NECESIDADES DE UNA BUENA ADMINISTRACIÓN PARA LA PEQUEÑA EMPRESA

La buena administración es necesaria para el éxito de cualquier negocio, y la empresa familiar o pequeña empresa no es la excepción. En consecuencia, una desviación significativa por razones familiares de lo que podría llamarse

²⁰ Méndez Morales, José Silvestre, "Economía Y La Pequeña Empresa," Mc Graw-Hill, México, UNAM, 1998, p.28

²¹ Gitman, Larry J. y McDaniel, Carl, op. Cit, nota 10 pp. 174-175

buenas practicas de administración, solo servirán para debilitar la empresa. Tal curso de acción va en contra de los intereses tanto de la compañía como de la familia.

John L Ward distinguido especialista en empresas familiares, propuso una lista de las mejores prácticas de administración:

1. Estimular un nuevo pensamiento y punto de vista estratégicos frescos.
2. Atraer y conservar excelentes administradores no familiares.
3. Crear una organización flexible e innovadora.
4. Crear y conservar el capital.
5. Preparar sucesores para la dirección.
6. Explotar las ventajas particulares de la propiedad familiar.

La empresa familiar o pequeña empresa es un negocio - un negocio competitivo. La observación de éstos y otros preceptos fundamentales de la administración le ayudara a que su negocio prospere.²²

²² Longenecker, Agustín G. et al; "Administración de Pequeñas Empresas" 11ª Ed; trad. De Adolfo Deras Quiñónez, México, 2001 p.38

ANÁLISIS DE PUESTO

2.2 AUTORES ANTIGUOS

Los primeros estudios que se hicieron acerca del análisis de puesto del trabajo fueron realizados por F. Taylor a fines del siglo XIX, a dicho estudio se le denominó "Tiempos y Movimientos." La idea fundamental de Taylor, era analizar las operaciones del trabajo en sus detalles más minuciosos con el objeto de conocer como debería llevarse cada labor para que resultara más eficiente. Estos estudios los realizó en 1878 en Midvale Steel Company. Además propuso el pago de incentivos monetarios para garantizar la eficiencia en los trabajadores, H. Emerson fue uno de los principales colaboradores de Taylor; buscó simplificar los métodos de trabajo a menor costo.

Paralelamente Gilbreth da a conocer sus estudios de los "micro movimientos", los cuales determinan los movimientos elementales para realizar una tarea; que aplicaban la "cronociclografía" que determina la rapidez de los movimientos.

Es la teoría del Francés H. Fayol (1916), la que propone un método científico para acumular una serie de conocimientos por medio de la observación, recopilación e interpretación de los hechos. La preocupación principal de Fayol, fue la de la eficiencia a nivel de toda la organización, y aunque Taylor y Emerson ya habían planeado los "Principios de la Administración Científica" es a H. Fayol a quien se le atribuye más directamente.

2.2.1. AUTORES MODERNOS

Es a partir de E. Mayo que surge una etapa diferente en el desarrollo de las organizaciones, ya que al llegar la etapa de la vida moderna los requerimientos de la sociedad son mayores, por lo que aquellas también deben evolucionar.

Es así que a través de estudios realizados en Hawthorne (1927 a 1932) E. Mayo y sus colaboradores describe que la motivación de los trabajadores no era siempre de tipo económico, como aseguraba F Taylor sino que había otros motivos por la cual el trabajador se conducía con eficiencia, es decir, que la relación informal que se establecía entre los individuos y sus jefes provocaban una energía diferente que desencadenaba en una mayor colaboración de grupo y como consecuencia en el aumento de productividad.

A pesar de los cambios que se van generando en las diferentes escuelas, estas no ignoran que el trabajo es una parte esencial de las organizaciones y que, aunque las relaciones laborales se van humanizando, las tareas son desempeñadas una a una como un proceso, generando en las personas comportamientos diferentes que en presencia de los mismos estímulos. Es así que surgen las teorías "motivacionales" como una respuesta para explicar los factores o motivos impulsores del comportamiento humano.

De acuerdo con la teoría de A. Maslow el hombre en el transcurso de su vida trabajo para satisfacer diferentes tipos de necesidades.

A esto se le hace proponer una escala denominada "jerarquía de necesidades humanas" en donde para llegar a la autorrealización, es necesario satisfacer necesidades primarias (Como son las fisiológicas y de seguridad) y así dar lugar a que surjan las necesidades secundarias o de alto nivel; (Sociales estima y autorrealización siendo estas ultimas las que requieren de un ciclo motivacional más largo.

Por otra parte, *F. Herzberg* observa que la motivación del hombre se da a través de dos tipos de factores a los cuales les denominó "higiénicos" o "insatisfactorios" y "motivadores" o "satisfactorios", en donde los primeros están relacionados con el ambiente que rodea a los individuos, sea dentro o fuera de la organización, mientras que los segundos se refiere al contenido del trabajo que las personas realizan sea dentro o fuera del ámbito laboral.

Si tomamos en cuenta la revisión que se ha hecho en los diferentes planteamientos que dan los autores hasta aquí mencionados, se puede deducir que cada uno fue aportado, con sus estudios en el análisis de trabajo, diferentes elementos para el desarrollo productivo de las organizaciones, además de sentar las bases para que otros autores profundizaran y ampliaran los conceptos señalados por ello.

Después de *E Mayo* surgen otros teóricos, aunque la escuela *tayloriana* sigue su curso (Esto se puede observar en los estudios de *H. For* y de *Carl G. Lange Barth*.)²³

Así, otros de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración es *Douglas McGregor*, por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

De origen estadounidense y con formación profesional como psicólogo industrial, se desarrollo profesionalmente en la docencia y la investigación. Realizo sus estudios en *Harvad*, escribió diversas obras entre las que destacan: *El Aspecto Humano de la Empresa*, *El Administrador Profesional* y *Mando y motivación*. Una buena parte de su pensamiento y obra es fundamento de muchas técnicas actuales de dirección. La más importante contribución de *McGregor* al pensamiento administrativo son las *Filosofías de dirección* que confirman que las variables más importantes para lograr resultados en la dirección

²³ Gama, Elba, "Bases para el análisis de puesto," Editorial Manual Moderno, México, 1998, pp. 22-35

de las organizaciones son los Valores culturales de los que ejercen el mando, y la supervisión o la dirección de los subordinados. ²⁴

En 1960 D. McGregor planea las teorías "X" y "Y" según estas teorías el hombre era visto en dos formas:

La teoría "X" veía al hombre como un ser flojo e irresponsable, carente de iniciativa y resistencia al cambio.

La teoría "Y" por otro lado veía al hombre como una persona capaz de tomar la iniciativa y dispuesta a los cambios en beneficio de la organización.

Si observamos las premisas y las estrategias que D. McGregor expone en las teorías "X" nos daremos cuenta que F. Taylor veía al hombre de acuerdo con esa teoría y, por lo tanto, buscó principios y normas que permitieran lograr un mayor rendimiento tanto en la mano de obra como en ahorro de tiempo y materiales.

Premisas

Las personas por naturaleza:

- No gustan de trabajar
- Evitan toda responsabilidad
- Trabajan solo por dinero
- Carecen de iniciativa
- Son indiferentes a las necesidades de la empresa
- Se resisten a los cambios
- No son muy listas

Estrategias

- A las personas hay que:
- Vigilarlas estrechamente
- Asignarles tareas simples y respectivas

24 LA.E. Hernández, Sergio y C.P. Ballesteros, Nicolás, *Fundamentos de Administración*, México, UNAM, Facultad de Contaduría y Administración

- Premiarlas o castigarlas
- Establecerles controles estrechos

Para F. Taylor cuyo principal objetivo era el de la productividad, el hombre era un engrane más de una máquina, por lo que para él era suficiente los factores físicos, económicos y técnicos.

De esta manera mientras la teoría "X" planeaba un control estrecho para los trabajadores, la teoría "Y" propone un cambio en los valores acerca de la naturaleza del hombre. Esto se va dando en beneficio tanto del individuo como de la organización.

Es a partir de D. McGregor y sus seguidores que forman la corriente moderna, donde se consideraban los aspectos físicos, intelectuales, económicos, psicológicos, sociales, técnicos y culturales pero ya como un todo integrado.

Más tarde, *Tannenbaum* detalla como debe ser una organización formal. Él describe una forma estructural para el desarrollo del trabajo, este es desde que se va hacer hasta quienes lo harán; una estructura formal dentro de la organización, un esquema que indique con claridad el nivel organizacional. Además, considera que la gente es intercambiable y puede ser sustituida, por lo tanto, siempre será independiente del puesto que desempeñe dentro de la misma.

Así entre otras teorías surge la de Blake y Mouton (1964) con la "Rejilla Gerencial", donde describe a diferentes tipos de gerentes en una escala del 1 al 9. Esta escala nos muestra, por un lado, el interés en la gente, y por otro la preocupación por la tarea.

Si bien Blake y Mouton había representado en la "Rejilla Gerencial" el modo de su teoría del "liderazgo" *Hersey* y *Blanchard* toman el modelo y le agregan una dimensión denominada por ellos como "madurez". Con este modelo no solo se toma en cuenta la actitud de los líderes en sus diferentes estilos, sino además se observa la conducta de eficiencia en los colaboradores.

Este modelo da origen a la teoría del "liderazgo Situacional" en ella nos dice que la eficiencia depende del grado de madurez que tengan los grupos de trabajo

y de la medida en que jefe y colaboradores se adapten a las situaciones organizacionales.

De ahí las teorías del "Liderazgo" marquen una etapa de suma importancia para el desarrollo organizacional. Ahora el administrador no solo ordenará a sus colaboradores las tareas a realizar en su puesto de trabajo sino que mediante la capacitación los preparara para alcanzar la madurez que les permita pasar a otro estilo de dirección donde las funciones y decisiones en el cumplimiento de los objetivos le serán delegadas como una forma de actuar en beneficio tanto de la institución como personal.

Otra de las teoría que tiene gran importancia es la de "Administración Por Objetivos", siendo *George S. Odiorne* uno de sus máximos exponentes. Esta teoría planea que es necesario que las organizaciones evolucionen pero para que esto suceda, tanto los gerentes superiores como los colaboradores, deben definir cuales son las metas que quieren alcanzar, puesto que estas, también llamadas objetivos, incumben a ambas partes. Además no solo se deben cumplir dichas metas sino que también se realizan de la mejor manera, es decir con eficacia y eficiencia.

El objetivo que propuso D. McGregor para la teoría "Y" menciona lo siguiente:

"Que todos los subordinados participen en la fijación de las metas de la organización para lograr una mayor efectividad en el trabajo y la satisfacción personal".

Para lograr este objetivo planteó las siguientes premisas y estrategias:

Premisas

Si las personas por naturaleza:

- Ven el trabajo como un juego.
- Gustan de asumir responsabilidades.
- Gustan de aportar ideas para el logro de metas en la organización.

- Tiene iniciativa y desean realizarse como personas.
- Poseen más aptitudes de las que utilizan en el trabajo.

Estrategias

Por lo tanto a las personas hay que:

- Darles la oportunidad de participar en la fijación de los objetivos de la organización.
- Hacerlas responsables de su autodirección y autocontrol.
- Motivarlas para que desarrollen todas sus potencialidades.

Ahora bien para la administración por objetivos la aportación de D. McGregor fue de vital importancia por ser la base de sus estructuras además de que amplió los conceptos en provecho tanto de la organización como de los colaboradores (subordinados)²⁵

2.2.2 ANÁLISIS DE PUESTO COMO UNA NECESIDAD

El análisis de puesto es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona "adecuada" como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación. Es por esto que la clasificación que hacen algunos autores como Barajas Medina (1978) es amplia y detallada. La cual depende de la siguiente clasificación:

- Necesidad Legal
- Necesidad Social
- Necesidad de productividad

²⁵ Gama, Elba, Op. Cit, nota 23, pp. 22-35.

2.2.2.1 LA NECESIDAD LEGAL

Se refiere a que en toda relación de trabajo existen dos partes; por un lado la organización (patrón) y por el otro lado el trabajador. Dicho de otra forma los medios de trabajo y la fuerza de trabajo.

Para prevenir conflictos en las relaciones laborales es necesario ver que dicha relación este bien aclarada en documentos y que dichos documentos se basen en la "Ley Federal de Trabajo". Es así en el que el Artículo 25 Fracción III se establece que: "Se debe de tener un escrito en el cual se especifique el servicio o servicios que deberán prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible."

Con el artículo 25 fracción III se están protegiendo tanto los intereses de la empresa, como los de los trabajadores.

Por otra parte el artículo 47 fracción IX establece que: "El patrón puede rescindir el contrato sin incurrir a responsabilidad si el trabajador desobedece al patrón sin causa justificada siempre que se trate del trabajo contratado."

Este artículo tiene como objetivo proteger los intereses de la empresa, además al conocer las funciones que el trabajador desempeña se evitara entrar en conflictos de tipo laboral.

En el artículo 134 fracción IV se establece que: "Es obligación de los trabajadores ejercitar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en forma, tiempo y lugar convenidos."

Como se podrá observar estos artículos son los que sustentan las bases para la técnica del análisis de puesto, y cada uno de ellos hace referencia tanto a las tareas a desempeñar como al tiempo y lugar donde se deben realizar, al igual que a la eficiencia con que se desempeña el trabajo en un puesto determinado.

Por otro lado, toda organización debe de aplicar esta técnica para cumplir con las exigencias legales y así dar forma a una base reguladora entre contratante

y contratado. También en el Artículo 153 se refiere a la capacitación en el que se menciona que: todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programa formulados de acuerdo por el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria de trabajo y previsión social. La relación que guarda dicho artículo con el análisis de puesto es que por medio de este se hace una detención de necesidades de capacitación y así es posible aplicar la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo requerido por el personal en la organización.

2.2.2.2 NECESIDAD SOCIAL

Se dice que el análisis de puesto es una necesidad social, cuando se refiere a que en toda organización las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma. Esto se debe a que por lo menos la tercera parte del día el individuo la pasa dentro de la organización, lo que hace que al convivir con otras personas se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o a las del grupo social en el club.

Cabe mencionar que en toda organización se pueden observar dos tipos de grupos: Los informales y los formales.

Los grupos informales se crean en forma espontánea, esto es, a partir de intereses a fines entre los individuos, siendo muy común que las actividades que llevan acabo sean de tipo social como: excursiones, fiestas, comidas, intercambio de ideas y otras.

Las normas y reglas que los rigen son dictadas por el mismo grupo. Los grupos formales están determinados por la organización y los constituyen cada uno de los departamentos existentes en la misma. Para formar parte de estos grupos, la empresa establece ciertos requisitos (edad, sexo, nivel académico, experiencia y presencia entre otros) que deben ser cubiertos por la persona para

que esta se integre y desempeñe las actividades estipuladas bajo las normas y políticas vigentes.

Por otro lado, toda persona ocupa un determinado lugar dentro de la empresa, el cual esta señalado en el organigrama y se le denomina nivel jerárquico. Este nivel jerárquico marca la situación de los puestos dentro de la organización y, por ende, la del ocupante del puesto.

Por lo expuesto en el párrafo anterior es que se dice que el análisis de puesto es una necesidad social puesto que por medio de esta técnica e independientemente de otras, se determinaran las características optimas de la persona que ocupara el puesto.

Eso es con la finalidad de que los intereses económicos y sociales de la persona concuerden con el trabajo a desempeñar y así se sienta satisfecha y realizada en todas sus potencialidades.

2.2.2.3 NECESIDAD DE PRODUCTIVIDAD

Es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante, por tal motivo es preocupación de altos ejecutivos, contar con los recursos humanos capaces para desempeñar en forma eficiente la productividad de los diferentes tipos de puestos. Sin embargo la mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van a hacer promovida a otro, o bien, las que requieren de este para desempeñar sus tareas de una manera eficiente.

Para estructurar programas de capacitación, adiestramiento desarrollo es indispensable saber que tareas o funciones tiene el puesto y sobre todo, los resultados esperados por él. Por lo tanto el análisis de puesto nos permitirá hacer una comparación entre lo esperado y lo que se tiene para así entrenar a las personas e incrementar la productividad.

Una ventaja para toda organización al contar con el análisis de todos los puestos, es garantizar el conocimiento de los requisitos necesarios (óptimos) para ocupar cada uno de ellos y así colocar al hombre adecuado (independiente del nivel jerárquico). Además por medio de la capacitación periódica evitara pérdidas económicas en materiales, equipo de trabajo y maquinaria; esto es aparte del mejor desempeño del trabajador y el individuo estará en el puesto adecuado donde encausara su capacidad y habilidad en el trabajo que le agrade, realizándolo con eficiencia:²⁶

2.2.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

Tarea: Es el conjunto de actividades individuales que ejerce el ocupante del cargo.

Atribuciones: Es el conjunto de actividades individuales que ejerce la persona que ocupa un cargo.

Función: Es el conjunto de tareas (cargo por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada.

Entonces cargo puede definirse como un conjunto de funciones (tareas y atribuciones previamente determinadas que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Es necesario describir un **cargo**, para conocer su contenido.

Es un proceso que consiste en enumerar detalladamente las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa.

Se ocupa del contenido del cargo (Qué hace el ocupante, Cuando lo hace, Como lo hace y porque lo hace).

²⁶ *Ibidem*, pp.48-56

Análisis De Cargos

Estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidad Implícita
4. Condiciones de trabajo

Requisitos intelectuales.- Tiene que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada.

Requisitos físicos.- Tiene que ver con la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mental requeridas y a la fatiga provocada y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

Responsabilidad implícita.- Se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o el equipo que utiliza con la información confidencial etc.

Condiciones de trabajo.- Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores que puede hacerlo desagradable, molesto o sujetos a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una

fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones.

Requisitos intelectuales

1. Introducción básica
2. Experiencia básica anterior
3. Adaptabilidad del cargo
4. Iniciativa necesaria.
5. Aptitudes necesarias.

Requisitos físicos:

1. Esfuerzo físico necesario.
2. Concentración Visual.
3. Destreza o habilidad.
4. Complexión física necesaria.

Responsabilidad por:

1. Supervisión de personal.
2. Material Herramientas o Equipo.
3. Dinero títulos o documentos.
4. Contactos internos y externo.
5. Información confidencial.

Condiciones de trabajo

1. Ambiente de trabajo
2. Riesgo ²⁷

2.2.3.1 LA DESCRIPCIÓN FÍSICA DEL PUESTO

Para describir al puesto físicamente es necesario guiarnos de las siguientes interrogantes:

- **Dónde está?** Se refiere a la ubicación física del puesto dentro de la estructura física de la empresa. Todo puesto tiene un lugar dentro de la empresa, son muy raros los que no lo tienen, pero en todo caso se considera su puesto el lugar a donde se reportan.
- **Cómo es?** Aquí se describen todos los elementos que forman parte del puesto, es decir todo lo que esta bajo la responsabilidad del trabajador.
 - Mobiliario
 - Maquinaria
 - Equipos
 - Útiles
 - Enseres
- **Qué se hace?** Se describen aquí todas las tareas que se realizan en ese puesto, las mínimas que se pueden distinguir de la siguiente manera:
 - Tareas rutinarias
 - Tareas periódicas
 - Tareas eventuales
- **Cómo se hace?** Se refiere a la metodología de trabajo, es decir a la manera como en la empresa se realiza cada tarea.

Qué requisitos son necesarios para desempeñarse en el puesto de trabajo? Se refiere al perfil de puesto, es decir al conjunto de requisitos que son necesarios para desempeñar el cargo. Este perfil esta conformado por:

- a) Perfil físico, estatura, peso, contextura, edad, fuerza y vigor físico, estado de salud, etc.
- b) Perfil psicológico, condiciones de personalidad e inteligencia. Simpatía, dinamismo, liderazgo, decisión, etc.
- c) Conocimientos, conjunto de conocimientos o información mínima que se requiere para el puesto.

2.2.4 IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE PUESTOS

El Análisis de Puestos es importante:

- Para la empresa porque determina la relación entre puestos y funciones.
- Para los empresarios, pues estos no pueden observar con detenimiento la totalidad de los puestos de trabajo.
- Cada trabajador conoce sus labores y responsabilidades y trabaja independientemente.
- Facilita la tarea de supervisión, es un instrumento que permite al supervisor conocer a fondo las diferentes tareas que se realizan en cada puesto de trabajo.
- Los cargos laborales se reparten con mejor criterio.
- Determina la responsabilidad inherente a cada puesto.
- Determina con precisión las pautas en la firma de un contrato de trabajo.
- Facilita la coordinación y la organización de actividades de la empresa.

2.2.5 IMPLICANCIAS DE LA AUSENCIA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

- Incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada trabajador.
- Desconocimiento sobre las cualidades de cada trabajador.
- Ocasiona discrepancias sobre la manera de cómo realizar un determinado trabajo.
- Dificulta las exigencias al trabajador con relación al cumplimiento de su trabajo.
- Determina la evasión de responsabilidades o fuga de obligaciones.
- Puede generar la invasión de responsabilidades.
- No favorece a la planeación de las labores.
- El adiestramiento es empírico y dificultoso.
- Desfavorece al programa de fijación de sueldos y salarios.
- No permite el mejoramiento de los sistemas de trabajo.²⁸

2.2.6 PARTES DEL ANÁLISIS DE PUESTO

Las partes en que se divide un análisis de puesto son:

1. Encabezado
2. Identificación del puesto
3. Descripción Genérica
4. Descripción Específica
5. Especificación del puesto
6. Perfil

²⁸ Orlais Rivera Néstor, "Análisis de Puesto y Selección de Personal", <http://www.Unamosapunte.com/code3/admoni2.html>

Encabezado

Se debe anotar los datos generales de la organización o empresa, tales como:

- a) Razón Social o nombre de la empresa.
- b) Rama o giro (a qué se dedica la empresa).
- c) Domicilio legal (Lugar donde se ubica la empresa).

Identificación del puesto

Este apartado contiene todos los datos necesarios para la fácil identificación del puesto o de los puestos que conforma una organización.

Estos datos son los siguientes:

- a) Nombre del puesto.
- b) Clave del puesto.
- c) Nivel jerárquico (dentro de la empresa).
- d) Ubicación del puesto (lugar donde se encuentra localizado dentro de la empresa).
- e) Sueldo mensual.
- f) Compensaciones.
- g) Otro nombre del puesto (otros nombres que se le den a un puesto en especial).
- h) Especificar tipo de contrato (por obra determinada, tiempo indeterminado, tiempo determinado o tiempo indefinido).
- i) Tipo de puesto (sindicalizado o de confianza).
- j) Número de empleados en el puesto (cuántos trabajadores realizan la misma actividad).
- k) Jornada de trabajo (días y horas en las cuales se desempeña el trabajo).
- l) Puesto inmediato superior.
- m) Puesto inmediato inferior.

- n) Supervisión recibida (tipo de supervisión que recibe en el puesto).

Descripción genérica

Se define en forma de objetivo(s) todas las actividades que se realizan en el puesto en forma general.

Descripción específica

Se hace una exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado.

Todas y cada una de las actividades deben ser registradas en orden cronológico según la importancia de cada una. Además, es necesario registrar el tiempo en el cual se realiza las mismas. Cuando el trabajo es un proceso largo se deben de separar las actividades de la siguiente forma:

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales

Especificación del puesto

Se deriva de la descripción del puesto que pone énfasis en los requisitos mínimos óptimos para desempeñar el trabajo, los cuales son:

- Habilidad.
- Esfuerzo.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

Habilidad

Comprende:

- Conocimiento del equipo.

- Conocimiento de herramientas.
- Conocimiento de operaciones.
- Conocimiento de métodos.
- Adaptabilidad a diversos puestos.
- Aptitud analítica.
- Capacidad de persuasión.
- Ingenio.
- Iniciativa.
- Destreza manual.
- Instrucción general.
- Inventiva.
- Experiencia.

Esfuerzo

El esfuerzo comprende factores como:

- Atención continua.
- Esfuerzo físico.
- Esfuerzo mental.
- Esfuerzo auditivo.
- Esfuerzo visual.
- Tensión nerviosa.

Responsabilidad

La responsabilidad comprende factores como:

- Calidad.
- Cantidad.
- Datos confidenciales.
- Dinero.
- Equipo.
- Costos.

- Procesos.
- Trabajo de otros.
- Seguridad de otros.
- Informes.

Condiciones de trabajo

Comprende factores como:

- Ambiente.
- Calor.
- Humedad.
- Iluminación.
- Polvo.
- Ruido.
- Frío.
- Olores.

También se deben de tomar en cuenta los accidentes de trabajo como:

- Caídas
- Cortadas
- Quemaduras
- Torceduras
- Fracturas

En toda empresa debe existir un reglamento que se debe de cumplir, para cuidar que se cumpla, existen comisiones mixtas de higiene y seguridad que son las que se encargan de vigilar que los trabajadores utilicen el equipo de seguridad en forma adecuada y que además cumplan con las medidas de higiene dentro de

la empresa. Estas medidas tienen la finalidad de evitar o prevenir tanto los accidentes como las enfermedades profesionales²⁹

2.2.7 PRICIPALES TIPOS DE ANÁLISIS DE PUESTO

1. El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma tal que se perciba con toda la precisión la secuencia del mismo;

2. El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamental es, la especificación orientada a contestar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

3. El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él se pone énfasis especial en " el cómo" deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos a adiestrar.

4. El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el tipo de análisis de puesto más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.³⁰

2.2.8 METODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

- Observación directa;
- Cuestionarios;
- Entrevista directa;

²⁹ Gama, Elba, Op. Cit., nota 23, pp. 66-75

³⁰ Reyes Ponce Agustín, "El análisis de puesto, " LIMUSA, México 1999, pp.19.

- Métodos mixtos.

Observación directa.

- a) El analista de cargo recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
- b) La participación del analista en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas:

- a) Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargo) y el hecho de que éste sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b) No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- c) Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargo (qué hace, cómo lo hace, y por qué lo hace).

Desventajas:

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo, el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.
- c) No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples y repetitivos.

Cuestionarios

- a) La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo que llena el ocupante o su superior.
- b) La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Ventajas:

- a) Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa.
- b) Es el más económico para el análisis de cargo.
- c) Es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos, y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido.
- d) Es ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- a) No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel en que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige que se planee y elabore con cuidado.
- c) Tiende a ser superficial o distorsionado, en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas.

Entrevista directa

- a) La recolección de datos se hace mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b) La participación del analista y del ocupante es activa.

Ventajas:

- a) Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- c) Es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se reúnen los datos.

d) No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de cargo.

Desventaja:

a) Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.

b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.

c) Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.

d) Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.

e) Costo operativo elevado: exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo.

Método mixto

Después de examinar lo que se ha dicho de los métodos de análisis, es evidente que cada uno de ellos posee ciertas características, ventajas y desventaja. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor aprovechamiento posible de las ventajas se recomienda utilizar métodos mixtos. Estos son combinaciones de dos o mas métodos de análisis. Los más utilizados son:

a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. En principio el ocupante llena el cuestionario y después se le hace una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.

b) Cuestionario con l ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.

c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.

d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc.

La elección de estas combinaciones se harán según las particularidades de cada empresa, como tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc³¹

2.2.9 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE CARGOS

- Etapa de Planeación
- Etapa de Preparación
- Etapa de Ejecución

Etapa de Planeación

Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es casi una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos en la empresa. Los pasos de la planeación son:

- **Determinación de los cargos que van a describirse**, examinarse e incluirse en el programa de análisis, sus características, su naturaleza, su tipología, etc.
- **Elaboración del organigrama de cargos** y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama. Al colocarse un cargo en el organigrama de trabajo, se obtiene los aspectos que siguen.

³¹ Idalberto Chiavenato, op. cit., nota 27, pp. 245-249

□ **Elaboración del cronograma de trabajo**, especificando por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa; o empezar en las intermedias. En vez de esas secuencias horizontal, podrá comenzar por un área de las empresas y pasar posteriormente a otra, y así sucesivamente, en una secuencia vertical.

□ **Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse.** Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. Por lo general, se eligen varios métodos de análisis, pues los cargos difícilmente presentan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.

□ **Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios.**

1. **Criterio de generalidad.-** Los factores de especificaciones deben estar, de alguna manera, presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.

2. **Criterio de variedad o diversidad.-** Los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir, no pueden ser constantes o uniformes; el factor de instrucción

básica necesaria, por ejemplo, responde al **criterio de generalidad**, pues todos los cargos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad, y también responde al **criterio de diversidad**, ya que todos los cargos requieren grados diferentes de escolaridad, desde la primaria, incompleta o completa, hasta la educación superior.

Para satisfacer el principio de generalidad, los cargos se distribuyen generalmente en varios sistemas: cargos de supervisión, por meses, por horas, etc., porque son pocos los factores de especificaciones que logran cubrir el amplio espectro de características de la variedad de cargos que existen en la empresa.

- **Dimensionamiento de los factores de especificaciones.** Determinar su cargo o límite de variación (amplitud de variación) dentro del conjunto de cargos que se pretenden analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de cargos. Un factor se dimensiona sólo para adaptar el instrumento de medida que él realmente es en relación con el objetivo que se pretende medir. En lo fundamental, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmento de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de cargos. El factor de especificaciones educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a cargos por horas no calificados, podrá tener un límite inferior (alfabetización) y uno superior (educación primaria completa) diferentes de cuando se aplica a cargos de supervisión. En este caso, el límite inferior (educación primaria completa) y el superior (educación superior completa) son bastantes elevados.

□ **Graduación de los factores de especificaciones.** Consiste en transformarlos de variable continua (que puede asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua (que pueden asignársele sólo determinados valores que presentan segmentos o franjas de su amplitud de variación) Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. Por lo general, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre 4, 5 ó 6. En consecuencia, cada factor podrá tener sólo 4, 5 ó 6 grados de variación, en vez de poseer "n" valores continuos.

Etapas de Preparación

En esta fase se presentan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación de material de trabajo.
- Disposición del ambiente (informe a la dirección, gerencial supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos)
- Recolección previa de datos.

La etapa de preparación puede ser simultánea a la etapa de planeación.

Etapas de Ejecución

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van analizarse y se redacta el análisis.

- Recolección de datos mediante el método de análisis elegido con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato;
- Selección de datos obtenidos;
- Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos;
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique;
- Redacción definitiva del análisis de cargo;
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo para la aprobación (ante el comité de cargos y salarios o el ejecutivo o al organismo responsable de su oficialización de la empresa).³²

2.2.10 REQUISITOS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTO

- a) Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de las máximas autoridades de la organización.
- b) Contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el análisis de puesto (personal más capacitado en el desempeño de los puestos que se van analizar).
- c) Las personas que realizaran el análisis de puesto (analistas), deberán estar capacitados. De no ser así, deberán entrenar para tal fin.
- d) Contar con una campaña de información y motivación para los trabajadores involucrados en el análisis de puestos.
- e) En su caso, la participación del sindicato o los sindicatos con el fin de que esto influya tanto en el trabajador, como en jefes o gerentes.

Existen dos tipos de analistas: Los internos y los externos. Los analistas internos son aquellas personas que laboran dentro de la organización, sea que

³² *Ibidem*, pp. 249-252

tengan conocimiento de la técnica o bien que sean entrenadas para realizarla. Esto tiene la ventaja de que al ser analizado un puesto, el analista conoce los movimientos de la organización (con respecto al trabajo) y las tareas que comprende cada uno de los puestos, de esta manera, él puede hacer una observación más directa sin que la persona que ocupa el puesto, sienta la presencia de un extraño y se vean afectadas sus funciones. Sin embargo, una estrecha relación entre el ocupante del puesto y el analista, puede afectar la imparcialidad con que se remita la información obtenida.

Los analistas externos son personas contratadas por la organización para analizar los puestos dentro de la misma. Las desventajas que existen es que desconocen las tareas y funciones de la organización; además de que son personas extrañas al personal que con su observación pueden provocar, el entorpecimiento en el desempeño de las tareas del puesto. La ventaja es que la información obtenida, no estará contaminada por los sentimientos del analista.³³

2.2.11 METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTO

La metodología del análisis de puesto debe permitir que se obtengan los mejores resultados por medio de la utilización óptima de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

- a) La determinación de objetivos; (o sea, a dónde se quiere llegar) depende del resto del proceso del análisis de puesto.
- b) Establecimiento de un programa de trabajo; se debe evitar la improvisación procediendo con orden; meticulosidad y anticipación.
- c) Fijación del presupuesto o determinación del método a utilizar según tiempo y costo.

33 Gama, Elba, Op. cit, nota 23 pp. 63-64

Para este último inciso es importante considerar diversos métodos y técnicas para recopilar la información que se requiere al analizar un puesto, de modo que, por ejemplo, si se dispone de poco tiempo y un presupuesto reducido, es recomendable recabar los datos necesarios por medio de cuestionarios. Pero si se cuenta con presupuesto más amplio y tiempo suficiente, se pueden utilizar técnicas como:

- Observación directa
- Entrevista
- Fotografías
- Videos

También se pueden utilizar métodos mixtos como:

- Entrevista-videos.
- Cuestionarios-entrevista
- Cuestionarios-videos
- Fotografías-entrevista
- Cuestionario-fotografías.³⁴

PASOS

1.- Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión, esto quiere decir, que se debe de entrevistar a la persona que desempeña el puesto en forma eficiente según los requerimientos de la organización. El analista debe procurar obtener toda la información sobre las actividades del puesto con la mayor precisión posible, sea en dicha entrevista o por medio de otros métodos como la observación directa, cuestionarios, cintas de video o métodos mixtos.

2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo. Es decir, las perspectivas del trabajo en la organización y las del trabajador.

³⁴ Gama Elba, op. cit., nota 23, pp.61-62

3.- Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato especialmente diseñado para llevar acabo el análisis de puestos.

4.- Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puestos.

5.- Archivar los resultados de los análisis de puestos para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de estos datos; siempre será de gran utilidad para cuando se requiera de algún estudio Esta información deberá ser actualizada por lo menos cada año.³⁵

³⁵ *ibidem*, pp.59-60

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

2.3 IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales:

1.- **Colocación.**- Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra organización dentro de la misma.

2.- **Orientación.**- Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

Si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esté decidido si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que ya se le rechaza y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, deseen juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

3.- Ética profesional.- Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en

un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

2.3.1 DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO

Idalberto Chiavenato apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

2.3.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Fuentes de reclutamiento Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios.

Existen dos fuentes de reclutamiento: externo e interno.

El reclutamiento se denomina **externo** cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

Se denomina **interno** cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de recursos humanos.

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento

vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas.

El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.³⁶

2.3.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

RECLUTAMIENTO INTERNO

VENTAJAS

- Costos de reclutamiento reducidos.
- Se requiere poca o ninguna orientación.
- La persona es conocida.
- Se conoce el registro de desempeño.
- Motiva a los empleados.
- Promueve la lealtad.
- Realiza el rendimiento sobre la inversión del individuo.

DESVENTAJAS

- Puede cumplirse el principio de Peter.; Ideas estancadas - ninguna creatividad.

³⁶ Zuluy González S., Op. cit. : nota 2

- Envidia hacia el promovido.
- Puede fomentar la complacencia si se asegura la promoción.

RECLUTAMIENTO EXTERNOS

VENTAJAS

- Nuevas ideas.
- Enfoques frescos a problemas.
- Mínima "Cruza Interna " administrativa.
- Puede estimular a los de adentro a trabajar más duro por la promoción.
- Fortalece la diversidad de talento dentro de la compañía.

DESVENTAJAS

- Los costos de reclutamiento pueden ser elevados.
- Puede desmoralizar a los empleados.
- Los registros deben probarse cuidadosamente.
- Pueden ocurrir esfuerzos inútiles.
- La orientación y entrenamiento pueden ser largos y costosos.³⁷

2.3.4 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un 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 élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos.

Los principales medios son:

³⁷ Terry y Franklin, "Principios de Administración," Décima reimpresión, CECSA, México, 1994, pp. 344-345.

- Prensa
- Radio y televisión
- Grupos de intercambio
- Boletines³⁸

Una primera fuente de candidatos es la publicidad. Esta hace referencia a todos los avisos clasificados que nos encontramos a diario en la prensa o en algunas publicaciones profesionales, dependiendo de la importancia del cargo que se necesite. Algunas veces, cuando se trata de puestos especializados, se puede recurrir a una revista, en cambio, en los periódicos locales se puede encontrar la mejor fuente de obreros, empleados de oficina o administrativos de nivel bajo.

Otros medios importantes pueden ser la radio o la televisión. Se utilizan cuando no son suficientes los prospectos que leen el anuncio impreso. Sin embargo presentan algunas desventajas ya que el anuncio no puede ser muy extenso y no existe la posibilidad de "regresarlo", esto para causar la impresión que da una repetición.

Así mismo, otros medios pueden ser los folletos o avisos que se colocan en la propia empresa donde están buscando empleados, sin embargo, la gran desventaja es que es muy limitada la población a la que le llega el mensaje.

Otro punto que no debe dejarse a la deriva es el diseño del anuncio. Este debe ser llamativo, para atraer la atención de los prospectos; grande, para que no se pierda en las columnas en el caso de un periódico y sobre todo, debe generar interés en el empleo ya sea con comentarios que motiven al individuo o con frases que lo impacten.

También se debe crear un deseo en la persona, explicando beneficios que otorga el puesto y posibilidades atractivas de éxito. Todo esto debe dar como resultado una acción en el individuo, que es la de entrar en contacto con los

responsables del aviso, con la esperanza de ser enganchado en la empresa que requiere ocupar el cargo.

Una segunda fuente son las agencias de empleo, donde la persona que busca un trabajo, hace llegar a ellas su "currículo vitae" u hoja de vida y ésta es enviada a empresas que estén buscando personal con las características que posea dicho individuo. Las agencias reciben honorarios por parte de la compañía como contraprestación, si logran ubicar a alguien.

Como una tercera fuente de candidatos, se encuentra el reclutamiento universitario, importante si se buscan gerentes o empleados profesionales y técnicos. La persona encargada de reclutar, debe recibir capacitación para que seleccione y elija a los mejores prospectos dentro del "campus" universitario. Además, las características más importantes que se buscan incluyen la motivación, la capacidad de comunicación, educación, apariencia y actitud.

Es importante que el reclutador sea reconocido como una persona que realice el mejor trabajo de identificación de los buenos aspirantes y cubrir todas las vacantes. También la reputación de la universidad debe tenerse en cuenta al buscar personal, así como el desempeño de los aspirantes contratados previamente surgidos de dicha escuela.

Aunque en estos tiempos la mayoría de personas contratadas son jóvenes, no se deben descartar aquellos trabajadores veteranos. Esta sería una cuarta fuente de candidatos muy positiva, ya que individuos de mucha experiencia no disminuyen su desempeño creativo, su ausentismo baja y su lealtad hacia la empresa en la cual está laborando, es muy fuerte. Es muy importante hacer de la compañía, un lugar atractivo en el cual el trabajador veterano pueda realizar de la mejor forma sus actividades.

Las anteriores, son algunas de las fuentes de candidatos más importantes. Existen muchas más de las cuales pueden surgir buenos trabajadores, sin

embargo, el éxito depende de hacer la mejor elección y sin duda, el cargo vacante será ocupado por la persona más idónea³⁹

2.4 DEFINICIÓN DE SELECCIÓN

Fernando Arias Galicia define la selección como el proceso para encontrar a el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.⁴⁰

2.4.1 OBJETIVO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El objetivo fundamental de los programas de selección en una organización, es el de descubrir y utilizar al máximo las capacidades y los intereses de los trabajadores. Por lo general las organizaciones empresariales e industriales toman en cuenta tres factores que consideran importantes para la contratación de personal. El primero está relacionado con las capacidades y conocimientos que el candidato posee y son coherentes con los requerimientos del puesto de trabajo. Un segundo factor está referido a los intereses vocacionales del candidato, se busca que el trabajador se sienta interesado y estimulado al máximo por su trabajo. Y en tercer lugar se consideran las aptitudes potenciales del candidato que lo orientan a ascender posiciones de mayor responsabilidad y jerarquía dentro de la empresa.

³⁹ Salinas Oscar Javier, "Fuentes de Reclutamiento de personal" <http://WWW.GestioPolis.com>

⁴⁰ Zully González S., Op. cit., nota 2

Por lo tanto, la Selección de Personal es una técnica de naturaleza previsor, es decir que interesa a la organización conocer de antemano, cual o cuales de los candidatos a un puesto de trabajo, se desempeñará con mayor eficiencia en él.

De esta manera, se consideran ventajas de la selección de personal, entre otras, la de colocar al más idóneo de los candidatos, al puesto de trabajo más adecuado. Es decir, que determina en que medida las características físicas y psicológicas y las habilidades de un individuo son compatibles con los requerimientos de un puesto de trabajo.

Entonces, la Selección de Personal es un proceso técnico por medio del cual se selecciona a un subconjunto de trabajadores de un conjunto total o población de personas disponibles para su contratación en un momento dado. Para este efecto el psicólogo emplea un conjunto de procedimientos científicos y objetivos para garantizar la certeza de su labor.

2.4.2 LAS MODALIDADES EN SELECCIÓN DE PERSONAL

En selección de personal se han aplicado y se siguen aplicando dos modalidades, por un lado la modalidad tradicional, felizmente cada vez con menor frecuencia, y las modalidades científicas, cada vez de mayor uso en la mayoría de las organizaciones en Latinoamérica.

MODALIDADES TRADICIONALES

Dentro de estas modalidades se manejaban los siguientes requerimientos :

- Las recomendaciones
- Referencias y recomendaciones
- Referencias escritas

- Conocimientos del solicitante
- Grafología
- Entrevistas
- Fotografía
- Fisonomía
- Currículo – Vitae
- Impresión personal
- Cartas de recomendación
- Períodos de prueba

MODALIDADES CIENTIFICAS

Dentro de las modalidades científicas tenemos las correspondientes a los siguientes autores

Según Herbert Wurtzel

Según Teodosio Palomino Ramírez

Según Rivera Solar

Según Agustín Reyes Ponce

Según Arias Galicia

LAS MODALIDADES TRADICIONALES

Los procedimientos tradicionales han sido y siguen siendo, aún en nuestros días, la aplicación de criterios personales de seleccionadores empíricos, que basados en arquetipos y costumbres, confunden su proceso de selección como un procedimiento científico. Estas modalidades que todavía se siguen aplicando en países subdesarrollados como el nuestro, se ha hecho merecedor de ser estudiado por constituir una realidad palpable. Entre los requisitos más requeridos en estas modalidades tenemos:

- a) **Las recomendaciones, es uno de los procedimientos mas usuales. No presta atención a la evaluación de conocimientos y aptitudes,**

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

puesto que la elección es producto del compadrazgo y de la amistad, por lo cual esta forma de elección no es la más correcta.

b) **Las referencias y recomendaciones**, muchas veces se pide a los solicitantes de Empleo un documento que haga constar que tuvieron un desempeño satisfactorio en sus trabajos anteriores. Estos documentos se proporcionan casi siempre en forma de una carta de recomendación o referencias del patrón anterior. Lo más frecuente es que esas cartas no sigan un formato especial y varíen considerablemente en los detalles y la información que contienen, dependiendo de quién las redacta. Muchas veces estas cartas están muy personalizadas y su contenido bien podría favorecer o desfavorecer al individuo dependiendo de la percepción que su patrón anterior tiene de él. Otras tienen una información muy limitada que sólo indica las fechas en que el candidato laboró en la empresa anterior. Por lo tanto la información contenida en estas cartas puede ser muy engañosa o imprecisas presentando un cuadro de una persona que puede ser sumamente incorrecto.

c) **Referencias escritas**, Esta se basa en certificaciones de trabajos anteriores, hecha por parte de la institución (quién en muchos casos no conoce al sujeto) o por el jefe anterior (de quién podría tener su amistad o contraria). Esto, naturalmente, no refleja su capacidad pues hay que tener en cuenta que cada organización es diferente en estilo, infraestructura, política, etc.

d) **Conocimientos del solicitante**, muchas veces se pide a los patrones que proporcionen cartas de referencias para empleados que abandonan su trabajo, sobre los que tienen poco o ningún conocimiento. De hecho en muchas empresas se proporcionan cartas de recomendación a todos los empleados que presentan su renuncia voluntaria. Desde luego esas formas carecen totalmente de utilidad para otros patrones puesto que no proporcionan ninguna información sobre los talentos o potenciales del candidato para lograr el éxito en otros trabajos.

e) **Grafología**, hay quienes confían en los dictámenes grafológicos para la selección de personas, pero desde luego no es correcto, aunque es una manera de conocer de una manera incipiente la personalidad de los individuos, puede incurrirse en graves errores ya que no se cuantifica ni la inteligencia, ni los conocimientos, ni las aptitudes.

f) **Entrevista**, es el único elemento calificador y diagnosticador de un probable éxito Laboral dentro de esta modalidad de selección, sin embargo para seleccionadores empíricos influye mucho el factor HALO.

g) **Fotografía**, constituyen aspectos pre-históricos de la selección en que la BUENA CARA, según el seleccionador, iba a ser un indicador directamente proporcional al probable éxito laboral.

h) **Curriculum-Vitae**, en el plano tradicional se toma en cuenta a aquellos individuos de acuerdo a sus antecedentes laborales o por sus datos personales.

i) **Impresión personal**, este procedimiento consiste en el juicio que se hace del Candidato en la primera vez que se le ve. El seleccionador basa su decisión en la impresión que le ocasiona el candidato, pudiendo ser esta errónea, pues basta que intervengan sentimientos de simpatía o antipatía para que la selección sea ineficaz.

j) **El Periodo de Prueba**, constituyó uno de los mejores procedimientos tradicionales porque permite conocer objetivamente el desempeño del postulante en el puesto de trabajo, por un tiempo prudencial. Pero este método tiene algunas desventajas, primero, en caso que el trabajador no fuera admitido por la empresa, se habría generado una pérdida de tiempo para la empresa y para el candidato. Por otro lado, durante este periodo de prueba, el postulante puede ocasionar con sus continuos yerros, pérdidas de materiales y hasta puede estropear maquinarias y herramientas causando a la empresa un grave perjuicio económico.

LOS MODELOS CIENTIFICOS

Dentro de los modelos científicos, tenemos las propuestas de los siguientes autores:

HERBERT WURTZEL

Propone la siguiente metodología en un proceso de selección:

1.- RECEPCION

A cargo de: Recepcionista o miembro del departamento de personal.

Información lograda: Datos del solicitante y tipo de trabajo que busca.

Acción: Proceso de entrevista preliminar

2.- ENTREVISTA PRELIMINAR

A cargo de: Entrevistador

Información lograda: Declaración breve de habilidades y experiencias y otras informaciones que afectan las posibilidades de éxito en el trabajo.

Acción: Se rechazan las solicitudes cuyas personalidades son inaceptables o que no se prestan al empleo por motivos objetivos. Se completa una solicitud de empleos y se programan las pruebas, el examen físico, y la entrevista de empleos para los solicitantes que parecen cumplir con los requisitos.

3.- ADMINISTRACION DE PRUEBAS

A cargo de: Psicólogo

Información lograda: Aptitudes, habilidades, intereses, inteligencia, coeficiente intelectual.

Acción: se prepara informes sobre las puntuaciones y las interpretaciones, para el uso del entrevistador en la entrevista de empleo.

4.- EXAMEN FISICO

A cargo de: Médico

Información lograda: Datos sobre capacidades físicas.

Acción: Se prepara informe sobre las capacidades físicas para uso del entrevistador en la entrevista de empleo.

5.- ENTREVISTA DE EMPLEO

A cargo de: Entrevistador

Información lograda: Datos adicionales que permiten la toma de decisión, incluye la recomendación para dar empleo.

Información proporcionada: Información sobre la compañía y trabajos específicos.

Acción: se rechazan a los solicitantes inaceptables para su empleo, los aceptados pasan a los departamentos donde hay vacantes.

6.- ENTREVISTA DE CONTRATACION

A cargo de: Jefe de departamento o supervisor o director

Información lograda: Requisitos específicos para el trabajo y las probabilidades de adaptación a las condiciones de trabajo.

Acción: Se rechazan las solicitudes menos aceptables y se refiere el asunto de nuevo al departamento de empleos para establecer otras posibilidades. Se contrata a los solicitantes que cumplen con las normas de la compañía.

7.- ENTREVISTA DE COLOCACION – TERMINACION

A cargo de: Entrevistador

Información lograda: datos que se requieren completar en el registro del empleado.

Acción: Se induce al nuevo empleado a su puesto de trabajo o en su defecto se le informa al solicitante de la decisión negativa sobre el empleo.

TEODOSIO PALOMINO RAMIREZ, Propone:

- Convocación.
- Aceptación de cartas solicitudes.
- Preselección.
- Primera entrevista.
- Aplicación de Tests.
- Verificación de referencias.
- Segunda entrevista.
- Investigación de antecedentes.
- Selección preliminar.
- Selección por el supervisor.
- Examen físico.

RIVERA SOLAR, Considera

- Reclutamiento.
- Llenado de solicitud.
- Preparación de entrevista.
- Realización de entrevista.
- Aplicación de exámenes.
- Comprobación de referencias.
- Encuesta socio-económica.
- Examen médico.

AGUSTIN REYES PONCE, Propone:

- Hoja de solicitud.
- Entrevista.
- Pruebas.
- Investigación de antecedentes.
- Examen médico.

ARIAS GALICIA, Considera :

- Requisición.
- Análisis y evaluación de puestos.
- Inventario de recursos humanos.
- Reclutamiento.
- Solicitud de empleos.
- Entrevista inicial.
- Pruebas psicológicas y de trabajo.
- Decisión final. “

2.4.3 IMPRESOS DE SOLICITUD DE ADMISIÓN

El uso de los impresos como técnica de administración y como técnica de selección son muy importante para la empresa, por que cualquiera que sea el sistema que adoptemos para seleccionar el personal de nuevo ingreso, tienen más importancia de lo que normalmente se les concede, los impresos que deben tener preparados la empresa para ser rellenos por los posibles aspirantes, los fines fundamentales que estos deben contener:

a) Reunir los datos personales, profesionales y familiares que nos sirvan de base para iniciar el expediente de admisión, ficha de personal y demás documentación.

b) Los impresos bien preparados y rellenos, automáticamente seleccionan precisamente en particularidades esenciales. Así podemos conocer con gran rapidez datos como los que siguen:

1. Está dentro de la edad máxima o mínima el aspirante.
2. Tiene cumplido el servicio militar.
3. Los estudios o títulos son los que se exigen para dicho puesto.
4. Los años de experiencia, clases de trabajo que ha efectuado, etc
5. Tienen residencia en la localidad o es un emigrante.
6. etc.⁴²

2.4.4 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

Paso 2: Pruebas de idoneidad.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

⁴² Cohen, Blanco C, "Como Seleccionar nuestro Personal" 5ª Reimpresión, Editorial Limusa, México 1991. pp.37-38.

Paso 3: Entrevista de selección.

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

Tipos de entrevista:

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

□ **Entrevistas no estructuradas:**

Permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

□ **Entrevistas estructuradas:**

Se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

□ **Entrevistas mixtas:**

Los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

□ **Entrevistas de solución de problemas:**

se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

□ **Entrevistas de provocación de tensión:**

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

El proceso de la entrevista:

□ **Preparación del entrevistador:** requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

□ **Creación de un ambiente de confianza:** la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.

□ **Intercambio de información:** este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

□ **Terminación:** cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y

expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?" Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.

- **Evaluación:** inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación postentrevista).

Errores del entrevistador:

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Errores del entrevistado:

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Paso 4: Verificación de datos y referencias.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

Paso 5: Examen médico.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

Paso 6: Entrevista con el supervisor.

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Paso 7: Descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

Paso 8: Decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

Resultados y retroalimentación.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o

la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares ⁴³

⁴³ Werther & Davis, "Administración de Personal y Recursos Humanos"

CONTRATO

2.5 EL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

El contrato individual de trabajo es un documento donde se plasma un acuerdo de voluntades, es decir, derechos y obligaciones tanto para el patrón como para el trabajador.

En términos legales, contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario (artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo).

Es recomendable que previo al ingreso de un trabajador a la empresa se tenga debidamente llenado y firmado el contrato individual de trabajo; la inexistencia de este documento será imputable al patrón, en tales circunstancias, en caso de un conflicto ante el tribunal laboral, todo lo que afirme el trabajador se tendrá como cierto, salvo prueba en contrario, en virtud de que se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe (artículo 21 y 26 de la LFT).

Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto de que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario (artículo 20 de la LFT).

La relación de trabajo se origina y se produce, en el momento en que el trabajador inicia sus labores en la empresa.

La "subordinación" es el elemento determinante de la existencia de una relación de trabajo y se presenta cuando existe la facultad de mandar y el derecho de ser obedecido, cuando quien ingresa a laborar a una organización tiene un jefe inmediato a quien reportar, un horario de trabajo para respetar, actividades diarias que hacer.

2.5.1 REQUISITOS QUE DEBE CONTENER EL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

De acuerdo con el artículo 25 de la LFT debe contener:

- I.Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
- II.Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o indeterminado;
- III.El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinaran 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 de pago
- VII.El día y el lugar de pago del salario;
- VIII.La indicación del que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa.
- IX.Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

2.5.2 OBLIGACIONES DE LOS CONTRATOS INDIVIDUALES DE TRABAJO

Los contratos de trabajo obliga a lo expresamente pactado (artículo 31 de la LFT); motivo por el cual es importante que antes de la redacción del mismo, la empresa analice cuales son las exigencias sobre las que se requiere contratar la mano de obra, como:

Flexibilidad para cambiar el personal de descanso, puesto, categoría, turno, horario, lugar de trabajo, etc. (obviamente sin menos cabo del salario).

El no hacer un análisis el practica puede dar lugar a conflictos, ejemplo: A un trabajador que tienen un horario de 8:00 a 16:00 hrs. de lunes a sábado con el descanso el domingo y se requiere cambiar a un sistema de turnos rotativos, si en el contrato no esta expresa la facultad de la empresa de hacer el cambio citado y el trabajador se niega, laboralmente no podemos obligarlo a ello, ya que, los contratos obligan a lo expresamente pactado, y el patrón no puede cambiar unilateralmente las condiciones acordadas.

2.5.3 ELEMENTOS ESENCIALES DEL CONTRATO

A) El consentimiento.

B) El objeto que pueda ser materia del mismo.

El consentimiento.- es la manifestación de voluntad, que debe ser libre, esto es sin vicios (error, violencia, dolo o mala fe); por la que una persona da su aprobación para celebrar un contrato. El consentimiento puede ser expreso o tácito. Es expreso cuando se manifiesta verbalmente, por escrito o por signo inequívocos. El consentimiento tácito resulta de hechos o de actos que lo presupongan o que autoricen a presumirlo.

Son objeto de los contratos:

- 1ª La cosa que el obligado debe dar,
 2ª El hecho que el obligado debe hacer o no hacer. Para poder ser objeto del contrato, las cosas deben reunir los requisitos siguientes :

- 1ª Existir en la naturaleza.
 2ª Ser determinadas o determinables.
 3ª Estar en el comercio. “

2.5.4 TIPOS DE CONTRATOS

Según el artículo 35 de la LFT pueden existir los siguientes tipos de contratos por:

- Tiempo determinado
- Obra determinada
- Tiempo indeterminado

La base con la que se define el tipo de contrato a utilizar es la naturaleza del trabajo o de las actividades a realizar lo que da la pauta para esta determinación (artículo 36 y 37 de la LFT)

Una recomendación importante, en el caso de los contratos de naturaleza eventual (Obra determinada y tiempo determinado) es que, en el texto del mismo se describan con la mayor claridad y precisión posible los orígenes y causas que justifiquen la eventualidad del trabajo.

Para licitud y validez de un contrato temporal debe justificarse su causa motivadora, en caso de un posible conflicto al respecto corresponderá al patrón probarlo.⁴⁵

44 Lic. Bozquez M. Patricia, "Introducción Al Derecho Mercantil" México DF: 2002

45 L. A. Bernabé Oliveras Ramírez, " Contrato individual de trabajo: desarrollo y Problemática" *Practica Jurídica Laboral*, México, pp.22-23.

Se considera que los contratos que se pactan por obra o por tiempo determinado vencen, si es por obra, a la terminación de ésta, y si es por tiempo, cuando llegue el vencimiento del plazo. A falta de estipulación la relación de trabajo será por tiempo indeterminado.

En este punto es necesario mencionar los contratos "a Prueba" los cuales no son reconocidos por la Ley. Por lo tanto, ¿Son posibles estos contratos? Sí, siempre y cuando se celebren dentro de un contrato por tiempo determinado; es decir, que dentro de éste se establezcan un periodo de prueba razonable (30, 60 y 90 días) durante el cual se calificará la aptitud del trabajador para desempeñar el trabajo estipulado. Pero nunca deberá aparecer el término "a prueba" pues en estricto derecho están prohibidos dichos contratos.⁴⁶

2.6 JORNADA DE TRABAJO

Artículo 58. Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

Artículo 59. El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder los máximos legales.

Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

Artículo 60. Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas. Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas. Jornada mixta es la que comprende periodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.

⁴⁶ Espinosa Grados Jaime A., op. cit, nota 38 p.69

Artículo 61. La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Artículo 63. Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos.

Artículo 64. Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.

Artículo 65. En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males.

Artículo 66. Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

Artículo 67. Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

Artículo 68. Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido de este capítulo.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un

doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta Ley.⁴⁷

⁴⁷ LEY LABORAL, Título III Condiciones de trabajo, Capítulo II Jornadas de trabajo, 2002

CAPITULO III
RESULTADOS

3.1 PROCESAMIENTO Y ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS

Para el procesamiento de los datos se utilizó una hoja de cálculo con el fin de vaciar los datos, de las respuestas que se obtuvieron ya sea A, B o C donde:

A = No

B = algunas veces o un poco

C = si

Y posteriormente llevar a cabo el análisis con el programa Microsoft Excel, donde se obtuvo un porcentaje para conocer la proporción de los casos correspondientes y poder determinar las opiniones dadas por el personal encuestado.

De esta forma se sabrá en qué categoría entran los entrevistados de las micro y pequeñas empresas inscritos en el grupo "Sol" de Veracruz, y a su vez se hará un análisis global, es decir de todos los entrevistados para saber en qué categoría entró la mayoría, y así analizar si es necesario un formato de análisis de puesto para el uso de las micro y pequeñas empresas y darnos cuenta cuales son sus mayores necesidades dentro del reclutamiento, selección y contratación del personal.

A continuación se muestra la tabla de las respuestas que dieron los entrevistados.

TABLA No 1

Caso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Mayoría
1	c	c	a	c	a	c	c	c	c	c	c	a	mayoría de c
2	a	c	a	b	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b
3	b	c	a	a	b	b	c	b	b	b	c	b	mayoría de b
4	a	c	a	a	b	a	b	b	a	c	c	b	mayoría de a
5	b	b	a	a	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b
6	a	c	a	b	b	b	b	b	b	b	c	b	mayoría de b
7	a	b	a	a	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b
8	b	b	a	a	b	b	a	b	b	b	c	b	mayoría de b
9	b	b	a	b	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b
10	b	c	b	b	b	a	c	b	a	a	c	b	mayoría de b
11	b	c	a	a	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b
12	b	b	b	b	a	b	a	b	b	b	b	a	mayoría de b
13	a	b	a	a	a	a	b	a	a	c	c	a	mayoría de a
14	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	mayoría de c
15	a	a	a	a	b	b	a	b	b	a	c	b	mayoría de a
16	c	b	c	c	c	c	c	c	c	b	c	c	mayoría de c
17	c	b	a	b	a	b	b	a	b	b	c	b	mayoría de b
18	b	b	b	b	b	a	a	b	a	a	b	b	mayoría de b
19	b	c	b	b	b	a	b	b	a	c	c	b	mayoría de b
20	a	c	b	a	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b
21	a	a	a	b	b	a	b	b	a	b	c	b	mayoría de b
22	b	b	a	b	b	b	c	b	b	b	c	b	mayoría de b
23	a	c	a	b	b	b	b	b	b	c	b	b	mayoría de b
24	c	c	b	c	b	b	c	b	b	a	c	b	mayoría de b
25	a	b	a	a	a	b	b	a	b	a	c	a	mayoría de a
26	b	c	b	c	b	a	c	b	a	c	c	b	mayoría de b
27	b	c	a	a	a	b	b	a	b	c	c	a	mayoría de a
28	a	b	a	b	a	b	b	a	b	c	c	b	mayoría de b
29	b	a	a	a	b	b	a	b	b	a	c	b	mayoría de b
30	a	a	a	b	b	b	a	b	b	b	c	b	mayoría de b
31	c	c	a	c	a	c	c	c	c	c	c	a	mayoría de c

32	a	c	a	b	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b
33	b	c	a	a	b	b	c	b	b	b	c	b	mayoría de b
34	a	c	a	a	b	a	b	b	a	c	c	b	mayoría de a
35	b	b	a	a	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b
36	a	c	a	b	b	b	b	b	b	b	c	b	mayoría de b
37	a	b	a	a	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b
38	b	b	a	a	b	b	a	b	b	b	c	b	mayoría de b
39	b	a	b	b	b	a	b	b	a	c	c	b	mayoría de b
40	a	b	b	b	b	a	b	b	a	c	b	b	mayoría de b
41	b	c	a	a	b	b	b	b	b	c	b	b	mayoría de b
42	a	c	a	b	b	b	b	b	b	b	c	b	mayoría de b
43	c	c	a	c	a	c	c	c	c	c	c	a	mayoría de c
44	a	c	a	b	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b
45	b	c	a	a	b	b	c	b	b	b	c	b	mayoría de b
46	a	c	a	a	b	a	b	b	a	c	c	b	mayoría de a
47	b	b	a	a	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b
48	a	c	a	b	b	b	b	b	b	b	c	b	mayoría de b
49	a	b	a	a	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b
50	b	b	a	a	b	b	a	b	b	b	c	b	mayoría de b
51	b	b	a	b	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b
52	b	c	b	b	b	a	c	b	a	a	c	b	mayoría de b
53	b	c	a	a	b	b	b	b	b	c	c	b	mayoría de b

3.2 INTERPRETACION DE DATOS

Los datos de las preguntas 1 a la 12 fueron analizados generalmente ya que sus respuestas son de opción donde:

- A) no
- B) un poco
- C) muy bien

En la cual se obtuvieron en cada categoría lo siguiente:

Categoría A: Un 23% de los micro y pequeños empresarios entrevistados Desconocen la Técnica de Análisis de Puesto, por lo tanto no lo aplica.

Categoría B: El 68% de los microempresarios han escuchado o tienen algún conocimiento de la técnica análisis de puesto, y están conscientes de que es importante para el reclutamiento, selección y contratación del personal, y aunque les resulta complicado desean un formato más accesible para aplicarlo.

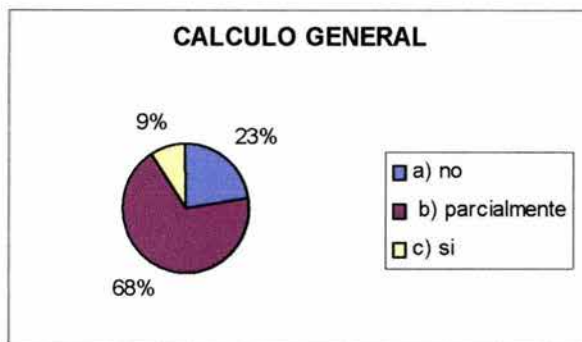
Categoría C: 9% de los entrevistados lo llevan a cabo y lo utilizan para el mejor desempeño de su empresa lo conocen en su totalidad y están concientes de la importancia de la técnica de análisis de puesto, de su aplicación y la lleva a cabo en su empresa.

Tabla de la interpretación de los datos:

Calculo General

A	B	C
12	36	5

Graficando los resultados de forma generalizada se obtuvo lo siguiente:



Se observa que la gran mayoría de los entrevistados entran en la categoría B por lo que se requiere la elaboración de un formato de análisis de puesto que sea fácil de utilizar por los micro y pequeños empresarios para un mejor desempeño de sus funciones.

En la **pregunta 11** Se analizan los resultados más factibles que determina si el empresario necesita un Análisis de Puesto que sea fácil de utilizar para el reclutamiento, selección y contratación del personal.

Los resultados fueron los siguientes:

Pregunta 11		
Necesidad de Formato		
A	B	C
0	5	48

Analizando los datos de forma porcentual para verificar con que porcentaje cuenta la categoría de mayor puntuación en relación a las otras, se obtiene:

Análisis del cálculo en general		
Categoría	Puntuación	Porcentaje
C	48	91%
B	5	9%

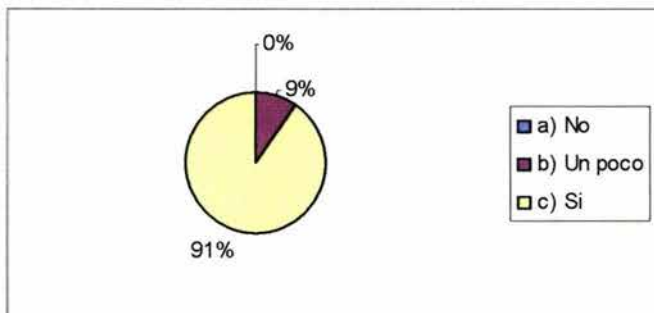
La gran mayoría indica que si les resultaría el contar con un formato de análisis de puesto.

Graficando estas respuestas se obtiene el siguiente gráfico

Necesidad de un formato

11.-¿Piensa usted que es necesario un formato de análisis de puesto que sea fácil de utilizar para el reclutamiento selección y contratación de personal?

Grafica Pregunta 11



En esta gráfica se puede visualizar que tan importante sería el contar con un formato de análisis de puesto.

En esta gráfica se puede visualizar que tan importante sería el contar con un formato de análisis de puesto.

ANALISIS DE LAS PREGUNTAS 13, 14 y 15.

Pregunta 13

Para usted ¿Cuál sería la necesidad básica más importante que considera se debe tener para realizar un adecuado reclutamiento, selección y contratación del personal?

De las 53 personas entrevistada nos dieron las respuestas que se presentan a continuación:

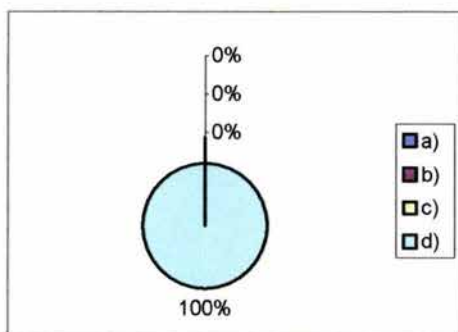
- a) Que se tenga el conocimiento de las necesidades del puesto vacante.
- b) Contar con los instrumentos adecuados para detectar las habilidades y conocimientos del candidato.
- c) Adecuada interpretación de los instrumentos de Análisis de Puesto.

Por lo que se considero realizar un cuarto inciso en la que englobaran las 3 anteriores, ya que todos los entrevistados coincidían con sus respuestas.

Por lo tanto se elaboro el inciso.

- d) Todas las anteriores

Graficando esto se puede observar que el 100% de los entrevistados están en el inciso d) que es el que engloba los inciso a, b, y c



Pregunta 14

Mencione algunas de las causas del ¿por qué? no utiliza la Técnica del análisis de puesto en su empresa

Las distintas respuestas que se obtuvieron de esta pregunta fueron las siguientes:

- a) Por falta de conocimiento del tema
- b) Por falta de tiempo y por su alto costo.
- c) Por no contar con el personal calificado para llevarlo a cabo ya que les resulta complicado.
- d) Las 2 anteriores
- e) Si utilizan la Técnica Análisis de Puesto

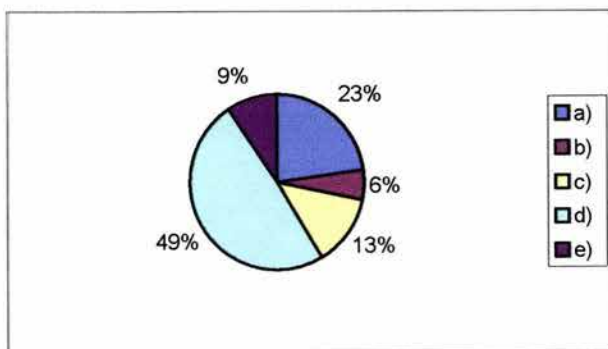
Se elaboro un inciso en la que se englobaran las respuestas de los incisos b) y c) ya que el 49% de los entrevistados nos respondieron que por falta de tiempo

Por el alto costo y por no contar con el personal calificado para llevarlo a cabo ya que les resulta complicado, y el 23% nos respondieron que no lo conocían el tema, y solo un 6% nos contestaron que por falta de tiempo y

por su alto costo, y el 13% por no contar con un personal calificado para llevarlo a cabo ya que les resulta complicado, Así como un 9% si lo utilizan y lo llevan acabo en su empresa.

Grafica Pregunta 14

Mencione algunas de las causas del ¿por qué? no utiliza la Técnica del análisis de puesto en su empresa



Pregunta 15

Mencione algunas de las causas de ¿por qué? utilizar la Técnica de análisis de puesto en su empresa.

Repuesta

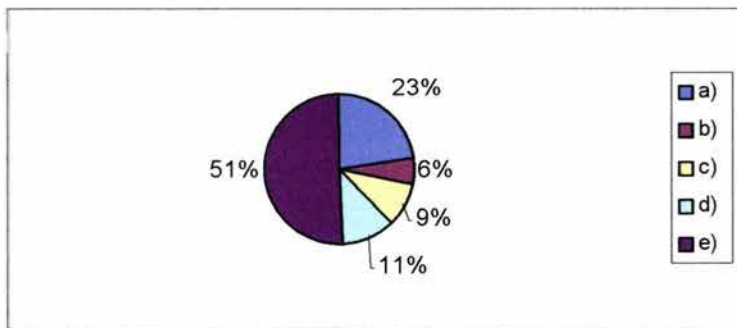
- a) No lo utilizan
- b) Porque se contrata al personal calificado
- c) El empleado conoce las actividades que se realizan en el puesto
- d) Se obtiene un mejor provecho de las cualidades y habilidades de la personas
- e) Las 3 anteriores

En el inciso e) se engloban las respuestas b), c) y d) ya que el 51% de los entrevistados respondieron de que algunas de las causas del ¿por qué? utilizar la Técnica de análisis de puesto en su empresa es por que se contrata al personal calificado, y así, el empleado conoce las actividades que se realizan en el puesto y se obtiene un mejor provecho de las cualidades y habilidades de la personas.

El 11% respondió que por que se obtiene un mejor provecho de las cualidades y habilidades de la personas, el 9% que por que el empleado conoce las actividades que se realizan en el puesto el 6% por que se contrata al personal calificado y el 23% de ellos no lo utilizan en su empresa ni tienen conocimiento de ello.

Graficas Pregunta 15

Mencione algunas de las causas de ¿por qué? utilizar la Técnica de análisis de puesto.



CAPITULO IV
CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES

Las micro y pequeñas empresas se están desarrollando en un entorno cada vez más hostil, lleno de cambios y competencia. Las empresas de gran tamaño están despojando a las MYPES del mercado. Estas se encuentran en franca desventaja, debido a que su tamaño, adolecen de una estructura orgánica formal que le permita a los empresarios establecer áreas y funciones bien definidas para realizar eficientemente sus operaciones ya que el éxito de una empresa depende en gran parte de la efectividad de su administración.

El gran reto que se les presenta a las micro y pequeñas empresas es por el tipo de administración que emplean de que no utilizan los recursos disponibles para laborar con la máxima eficacia y eficiencia.

A este respecto, debemos agregar que la mayoría de éstas tienen en su haber el potencial de mano de obra familiar, (el padre, la madre, los hijos y familiares cercanos, como sobrinos, cuñados etc.), personal que ocupara los puestos que surgen de la necesidad de seguir funcionando.

Ante este antecedente, ubicaremos las siguientes realidades

1.- Los empresarios de las micros y pequeñas empresas casi nunca consideran importante realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal porque no lo conocen.

2.- Si llega a realizar alguna actividad referente a este proceso, no todos tienen claro qué es lo que se tiene que hacer.

3.- Al recurso al que casi siempre se recurre es el de los familiares o amigos más cercanos.

4.- Al no realizar un proceso completo de selección, las personas que se contratan pocas veces cubren las necesidades de los puestos de las micros y pequeñas empresas.

5.- Esto trae como consecuencia que los objetivos se cumplan a medias, o bien, simplemente no se cumplan.

En las mayorías de las micros y Pequeñas Empresas, Por lo menos unas de las situaciones anteriores se dan. Sin embargo no se pretende seguir criticando sin dar soluciones prácticas, sencillas y sobre todo convertir en positivas algunas de las situaciones anteriores.

Las micro y pequeñas empresas del Puerto de Veracruz llevan a cabo una gestión administrativa empírica ya que no cuentan con los conocimientos teóricos esenciales sobre la administración para decidir la manera e hacer progresar a sus negocios. Han aprendido a administrar sus empresas, a través de los conocimientos derivados de la experiencia.

De acuerdo a esta investigación se comprobó que el propietario de las micros y pequeñas empresas carece en la mayoría de los casos, de la habilidad necesaria para el momento que se necesita hacer el reclutamiento, selección y contratación de personal para su empresa ya que carecen en todo momento de los conocimientos o de un manual que les ayude a registrar las funciones y aptitudes que debe tener una persona para ocupar una vacante en la empresa, para así evitar ineficacia e ineficiencia de sus actividades y reducir la duplicidad de esfuerzos y gastos innecesarios al delimitar las funciones y responsabilidades

en su empresa, ya que el análisis de puesto es la herramienta, sin la cual no es posible delimitar responsabilidades y funciones de cada puesto, ya que responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, por que es indispensable conocer con toda precisión “ lo que cada trabajador hace” y “ las aptitudes que requiere para hacerlo bien.”

Es muy importante para:

- Para los directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con detalle las obligaciones y características de cada puesto.

- Para los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, deben de conocer las labores encomendadas a su vigilancia y para esto necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

- Para los trabajadores para que realicen mejor y con mayor facilidad sus labores, y conozcan con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlo bien.

Ya que la ausencia total de la herramienta análisis de puesto:

- Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponde a cada obrero o empleado;

- Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajador;

- Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero;
- Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo;
- Facilita que se eludan responsabilidades o que existan fugas de obligaciones;
- Que se realice una selección y contratación de personal puramente empíricos y, por lo mismo llenos de defectos;
- Entorpece la planeación y distribución de las labores;
- Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas;
- Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

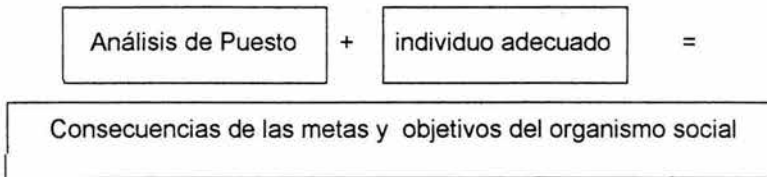
Tomando así, en cuenta esta investigación se acepta la hipótesis de trabajo que plantea, "El diseño de un formato de análisis de puesto que sea fácil de aplicar por los empresarios de las micro y pequeñas empresas que ayude a llevar a cabo para los procesos de Reclutamiento Selección y Contratación de personal en forma técnicamente correcta.

Ya mencionado en el capítulo I, de acuerdo a la encuesta realizada y a los resultados arrojados de la misma, se comprende que las micro y pequeñas

empresas carecen de la herramienta necesaria para elaborar su reclutamiento selección y contratación de personal para un mejor desempeño en las funciones de ésta y lograr así los objetivos deseados.

Por lo que se formulo un formato de análisis de Puestos que se distribuirá a los micro y pequeños empresarios Inscritos en el Grupo Sol de Veracruz Por medio de la Directora General Maria de los Ángeles Villegas de Penichet Para que lo lleven acabo y así tengan un mejor desempeño en empresa y alcancen el éxito.

Por lo tanto concluimos que:



4.2 SUGERENCIAS

Los administradores de Recursos Humanos, de hoy en día, debemos buscar respuestas a la interrogante que nos plantea el futuro de empresas cuyo objetivo es la competitividad, y el mejor provecho de sus Recursos Humanos por lo que estudios como el nuestro están a tiempo de aportar alternativas de solución por lo que se les recomienda a los micro y pequeños empresarios de Veracruz que utilicen la Técnica Análisis de Puesto para llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para que se haga más eficiente su empresa, ya que el análisis de puesto es una técnica que, si bien es de enorme utilidad para la totalidad de los puestos de la empresa, reviste una importancia mayor tratándose de las funciones de los individuos en los puestos, ya que aporta beneficios a la empresa como:

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones;
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor los cargos de trabajo;
- c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos;
- d) Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores;
- e) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes;
- f) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Para los supervisores:

- a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo;
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla;
- c) Pueden exigir a cada trabajador lo que debe de hacer y la forma como debe hacerlo;
- d) Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc;
- e) Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajadores;
- f) Impide que al cambiar mayordomo o supervisor los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

Para el trabajador:

- a) Le hace conocer con toda precisión lo que debe hacer;
- b) Le señala con claridad sus responsabilidades;
- c) Le ayuda a conocer si está laborando bien;
- d) Impide que en sus funciones invada en el campo de otros;

e) Le señala las fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

Lo más importante de contar con un manual de Análisis de Puesto es que sea fácil de utilizar por los micro y pequeños empresarios, por lo tanto se diseñó un formato que es fácil de aplicar por los empresarios, para que se describan las actividades que se realiza en un puesto así como las actitudes que debe poseer una persona para tener un buen desempeño en sus funciones en la organización y así aumente la productividad de esta.

Ya que así se contratara a el mejor personal posible para la organización, para que los miembros de una compañía trabajen juntos con eficiencia, disfrutando su trabajo, y desarrollando sus destrezas y habilidades para ser buenos representantes de la compañía.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda empresa se encuentra en su totalidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades y en estos esfuerzos obtener satisfacción por cumplir con el trabajo.

Sabemos que la propuesta que representa este trabajo es sólo una pequeña contribución sin embargo encontramos que el Análisis de Puesto ofrece al administrador una mejor posibilidad de elegir al personal adecuado, ya que Además le permite evaluar constantemente el desempeño del mismo, para así remunerarlo y motivarlo, buscando con ello, que los objetivos organizacionales sean adaptados como objetivos personales, a la vez que se satisfagan las expectativas individuales.

Por lo que se sugiere a los empresarios inscritos en el "Grupo Sol" utilizar el manual de Análisis de Puesto para aplicarlo en los procesos de reclutamiento selección y contratación de personal en una forma técnica correcta para un mejor desempeño de sus funciones, y alcanzar lo objetivos de la empresa.

APÉNDICE No. 1

APÉNDICE No 1
MODELO DE UN ANÁLISIS DE PUESTO PARA APLICARLO EN LA MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA

CIA _____

ENCABEZADO

Nombre del puesto _____

Departamento al que pertenece _____

Parecido a otro puesto(s) _____

Puestos iguales _____

Contactos Internos Con:

Contactos Externo Con:

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Grado de escolaridad que requiere el puesto

Edad _____ Sexo _____ Estado Civil _____

Que requiere el Puesto

Experiencia: (Actividad Profesional o técnica en otros puestos o en puestos similares) que requiere el puesto.

Responsabilidad que requiere el puesto.

Personalidad o Actividad que requiere el puesto

Condiciones Físicas que requiere el Puesto.

Esfuerzo mental (Que requiere el Puesto)

DATOS DEL ANÁLISIS

Fecha _____

Analista _____

Revisión del análisis _____

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Cámara de Diputados Del H. Congreso de la Unión "LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES," Tercera Edición, 2002, pp.14-15.

Cohen, blanco C. "Como Seleccionar nuestro Personal" 5° Reimpresión, Editorial Limusa, México 1991. pp.37-38.

Coronel Solutions "Formación De Emprendedores Integrantes," <http://mx.geocities.com/apoyomutuolia>

Espinosa Grados Jaime A. "Inducción Reclutamiento y Selección "Manual Moderno, México D. F 1998, pp. 168-169

Gama, Elba "Bases para el análisis de puesto," Editorial Manual Moderno, México, 1998, pp. 22-35

Gitman, Larry J. y McDaniel, Carl "El futuro de los Negocios" México, ITESM, 2001, p. 166

Idalberto, Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", 2ª. Ed; trad. Germán A. Villamizar, Colombia 1999 pp. 237-243

L .A. Bernabé Olivares Ramírez, "Contrato individual de trabajo: desarrollo y Problemática" Practica Jurídica Laboral, México, pp.22-23.

L..A .E. Hernández, Sergio y C.P. Ballesteros, Nicolás Fundamentos de Administración,"México, UNAM, Facultad de Contaduría y Administración (FCA). Pp.257-258.

Lawrence, J. Gitman y McDaniel, Carl, "El mundo de los Negocios," México DF, Harla 1995, pp. 191-192

Ley Laboral Titulo III Condiciones de trabajo, Capitulo II Jornadas de trabajo, 2002

Lic. Bozquez M. Patricia "Introducción Al Derecho Mercantil" México DF. 2002

Longenecker, Agustín G. et al; "Administración de Pequeñas Empresas" 11° Ed; trad. De Adolfo Deras Quiñónez, México, 2001 p.38

Méndez Morales, José Silvestre Y otros, " Dinámica Social De Las Organizaciones," México Interamericana, p.169

Méndez Morales, José Silvestre, "Economía Y La Pequeña Empresa," Mc Graw-Hill, México, UNAM, 1998, p.28

Miguel Díaz, "La micro y pequeña empresa" <http://www.monografias.com>

Münch Galindo, Lourdes "Fundamentos de Administración" ED. Trillas 5ª. Edición México 1990. P 139

Ollais Rivera Néstor, "Análisis de Puesto y Selección de Personal", <http://www.Unamosapunte.com/code3/admoni2.html>

Reyes Ponce Agustín, "El análisis de puesto, " LIMUSA, México 1999, pp.19.

Rodríguez Valencia, "Como administrar pequeñas y medianas empresas, " 4ª. Ed, México, ECAFSA, 1997 p. 30.

Salinas Oscar Javier "Fuentes de Reclutamiento de personal" <http://WWW.GestioPolis.com>

Sévulo Anzola Rojas, "Administración de pequeñas empresas," Ed. Mc. Graw Hill, 2000, México.

Terry, Franklin, "Principios de Administración, " Décima reimpresión, CECSA, México,1994, pp. 344-345.

Wether & Davis "Administración de Personal y Recursos Humanos"

Zully González S "La Importancia De Las Pruebas Psicológicas En El Proceso De Reclutamiento Y Selección Para El Correcto Desempeño De La Dirección", <http://www.unamosapuntos.com>