

PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE ANUNCIOS PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LAS MIPYMES MEXICANAS

María Teresa Godínez Rivera

José Luis Zarazúa Vilchis

Profesores investigadores del Departamento de Administración, DCSH, UAM-A

Planteamiento del problema

El factor humano es el elemento esencial en las organizaciones y la dirección efectiva de éste es crucial para el buen funcionamiento de las empresas, independientemente de su tamaño, giro, ubicación e, incluso, si es pública o privada. Sobre todo, en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector privado, el panorama es cada vez más incierto, si a esto agregamos una gestión ineficiente de sus recursos humanos, los resultados no serán los esperados.

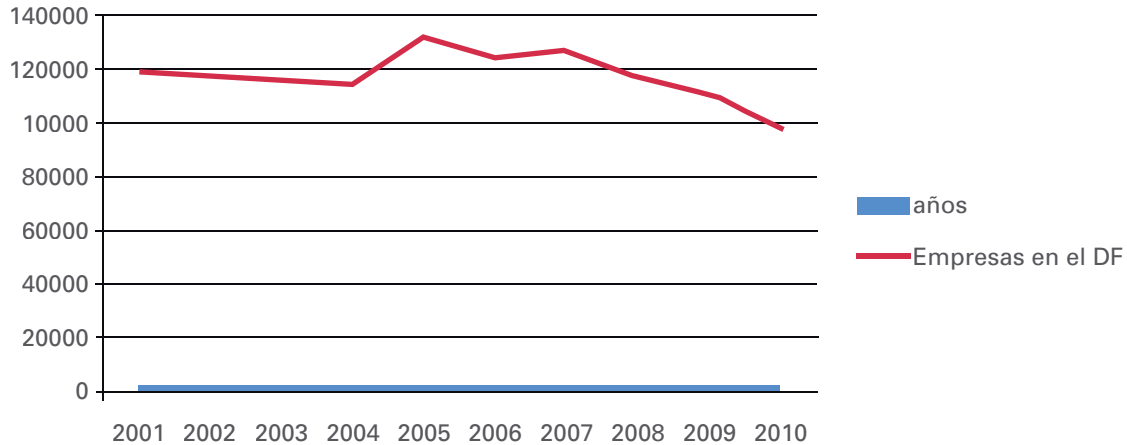
De acuerdo con información obtenida en las estadísticas del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) el número total de empresas en el Distrito Federal ha disminuido de 117961 empresas que había en 2001 a 98240 en 2010, como se observa en la gráfica 1.

De estas 98240 empresas, 61% (60307) son del ramo comercial, 33% (32555) del ramo de servicios y sólo 6% (5378) se dedican a la actividad industrial, como se muestra en la gráfica 2.

Lo relevante para efectos de este trabajo es que 91% (89060) de éstas son micro empresas y 7% (7178), pequeñas (cuadro 1), esto es, 98% de las empresas en la capital mexicana no cuentan con más de 50 empleados y, sin embargo, emplean a 79.5% (Lozano *et al.*, 2010:14) de los trabajadores en el ámbito nacional y una gran cantidad de ellas utilizan los medios impresos para anunciar ofertas de empleos, por esta razón, nuestra pregunta central de investigación es ¿qué canal de reclutamiento es el más utilizado por las Mipymes¹ en la capital mexicana?

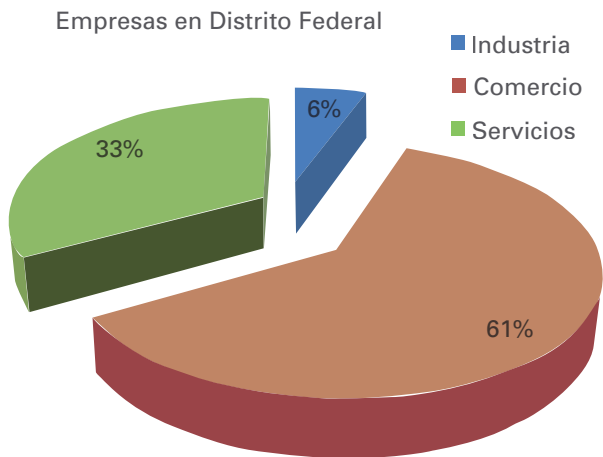
Para intentar darle respuesta se eligió una muestra aleatoria de 60 Mipymes de diversos giros y se preguntó a los responsables del pro-

Gráfica 1
Decrecimiento de empresas en el Distrito Federal de 2001 a 2010



Fuente: elaboración propia con datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano en <www.siem.gob.mx/siem/portal/> [15 de octubre de 2011].

Gráfica 2
Empresas por ramo en el Distrito Federal



Fuente: elaboración propia con datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano en <www.siem.gob.mx/siem/portal/> [15 de octubre de 2011].

ceso de reclutamiento, cuáles eran los canales de reclutamiento empleados por ellos. Como una buena parte de estas empresas o empresarios opta por el anuncio en prensa (gráfica 3), se llevó a cabo una revisión de las publicaciones de 200 anuncios de reclutamiento durante

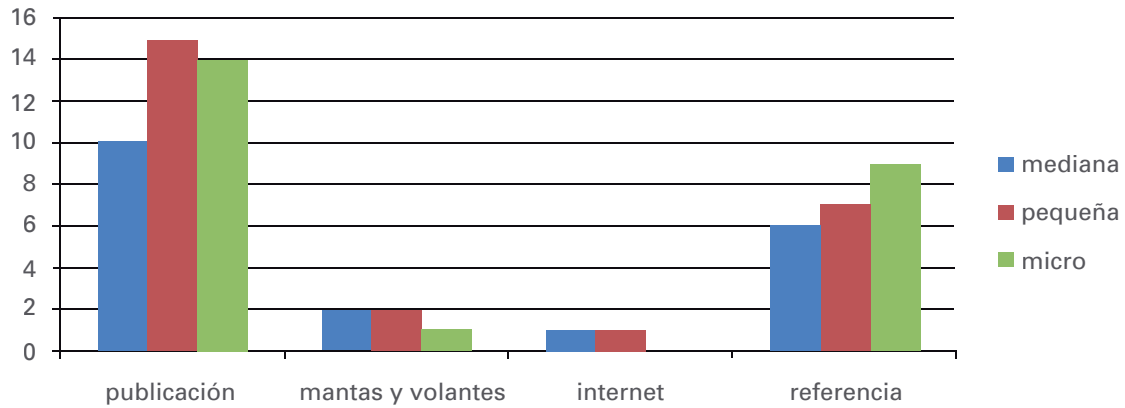
cuatro fines de semana consecutivos en el mes de septiembre de 2011² en uno de los diarios más empleados para este propósito en la ciudad de México. Se detectaron una serie de errores frecuentes cometidos en la redacción de dichos anuncios (gráfica 4) que, suponemos, desvían el propósito a alcanzar con este instrumento en el proceso de reclutamiento. Con esta información se plantea el objetivo de proponer una estructura efectiva de anuncios en la cual se apoyen las Mipymes para convocar a candidatos idóneos a ocupar puestos en sus empresas y con esto evitar costos innecesarios en cuanto a canales de reclutamiento y rotación de personal se refiere.

La hipótesis de trabajo es que la permanencia del trabajador en las empresas depende de un adecuado proceso de reclutamiento de candidatos idóneos al puesto vacante, mediante el cual se evite recibir a personas que no cubren los requisitos del perfil del puesto, provocado por una mala estructura y contenido de la información de los anuncios publicitarios.

El papel de las Mipymes en México

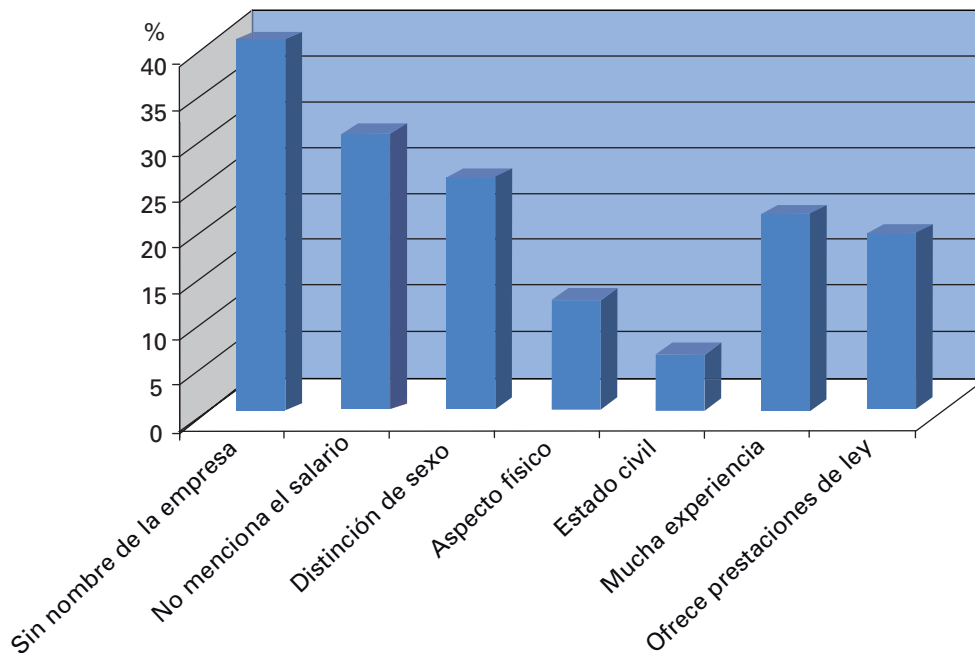
La Secretaría de Economía (SE) en atención al Programa Sectorial de Economía 2007-2012,

Gráfica 3
Canales de reclutamiento más utilizados por Mipymes



Fuente: elaboración propia con datos de encuesta practicada durante el mes de agosto de 2011 a 60 Mipymes de diversos giros.

Gráfica 4
Principales errores en los anuncios impresos de reclutamiento encuestadas



Fuente: periódico *El Universal*, *Aviso Oportuno* del 3, 11, 18 y 25 de septiembre de 2011, México.

cuyo objetivo es *promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)*, instrumenta esquemas y programas *que son transversales a*

*su aplicación y vertebran el desarrollo de las Mipymes (DOF, 14 de mayo de 2008)*³; y buscan impulsar la competitividad, el desarrollo empresarial y el fomento de la generación de empleos.

Ejemplo de esos esquemas y programas es la Red Nacional de Ventanillas México Emprende cuya misión es la de “otorgar atención integral de manera accesible, ágil y oportuna a los emprendedores y las Mipymes, de acuerdo con su tamaño y potencial en un sólo lugar”⁴.

Adicional a este apoyo, se lleva a cabo el evento conocido como Semana Pyme donde, a través de la misma SE, se brinda soporte a los micro, pequeños y medianos empresarios, con el objetivo de apoyar el fortalecimiento y competitividad de estos, *ofreciendo programas, opciones y soluciones disponibles para ello, así como la difusión de esquemas y herramientas de manera integral en los temas fundamentales para su desarrollo, o bien para iniciar, consolidar o expandir sus empresas*⁵ y que, conforme al *Diario Oficial de la Federación*⁶ (DOF, 25 de junio de 2009), en su Acuerdo Segundo, la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, se establece según los criterios del cuadro 1:

Se puede apreciar que el gobierno mexicano realiza actividades que apoyan a las Mipymes, aunque para la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes) éstas son *negocios unipersonales, familiares, ubicadas en sectores tradicionales con poco o nulo acceso a mercados internacionales, a recursos financieros y tecnológicos, así como a*

*información y conocimientos, y que en América Latina representan 99% de la población empresarial y más de 70% del empleo*⁷.

Las Mipymes pueden surgir como empresas propiamente dichas (con estructura, gestión empresarial y trabajo remunerado) o, bien, tienen su origen dentro del núcleo familiar sin conocimiento técnico de la administración de negocios. Este último aspecto es de crucial importancia porque las decisiones en materia empresarial recaen en uno o varios miembros de la familia y prevalece la supervivencia familiar sobre las decisiones empresariales, y los trabajadores al ser, en su mayoría, miembros de la familia se pueden considerar como personal medianamente calificado para desempeñar las tareas encomendadas con una capacitación de carácter doméstico.

Papel de la administración de personal en el funcionamiento de las Mipymes

La administración de recursos humanos juega un papel fundamental, en las empresas pues, ante un entorno económico difícil, al tener a su cargo el talento humano de la organización —su elemento más valioso—, las actividades propias del área de recursos humanos pueden marcar la diferencia entre una empresa eficiente y una que no lo es.

**Cuadro 1
Estratificación de las Mipymes**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta 4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde 4.01 hasta 100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde 4.01 hasta 100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde 100.01 hasta 250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde 100.01 hasta 250	250

* Tope máximo combinado = (trabajadores) x 10% + (ventas anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación 25 de junio de 2009.

En este sentido, hay que señalar que en una empresa la rotación de personal, que implica costos laborales que van desde ausentismo, despido, contratación de un nuevo trabajador, capacitación de éste, hasta accidentes y enfermedades de trabajo, son aspectos que debilitan la relación laboral y deterioran los resultados de la empresa. Ante esto, se vuelve necesario encontrar y elegir a las personas adecuadas para laborar en una organización, y otorgarles las prestaciones que marca nuestra legislación, para que el trabajador se enfoque en su desarrollo futuro a fin de contribuir a la buena situación financiera de la empresa y reducir conflictos laborales, de esta manera se procura retener a la gente valiosa que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Para terminar este apartado, se puede agregar que, además del acceso a recursos financieros y tecnológicos, los determinantes más importantes para el éxito de las Mipymes se encuentran en la calidad de su administración, sobre todo en lo concerniente al factor más valioso, el humano. Sin embargo, para ahondar más en este aspecto, el marco teórico en que se sustenta este trabajo analiza la ejecución de los procesos básicos de la administración de recursos humanos como el análisis de puestos y el reclutamiento.

El proceso de análisis de puestos

El contexto socioeconómico actual exige a las organizaciones el logro de ventajas competitivas que les permitan subsistir en el mercado. Para tal efecto, el factor humano juega un papel estratégico dentro de la organización, tanto para el establecimiento de dichas ventajas como para su cumplimiento. Sin embargo, si la organización carece de personal eficaz y eficiente, se encontrará poco facultada para conseguirlo (Zarazúa, 2005:16).

En este sentido, la eficacia y eficiencia del personal estará dada por la capacidad que tenga la empresa de estar conformada por las personas adecuadas en los puestos precisos, desempeñando las actividades que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. Que se logre esto,

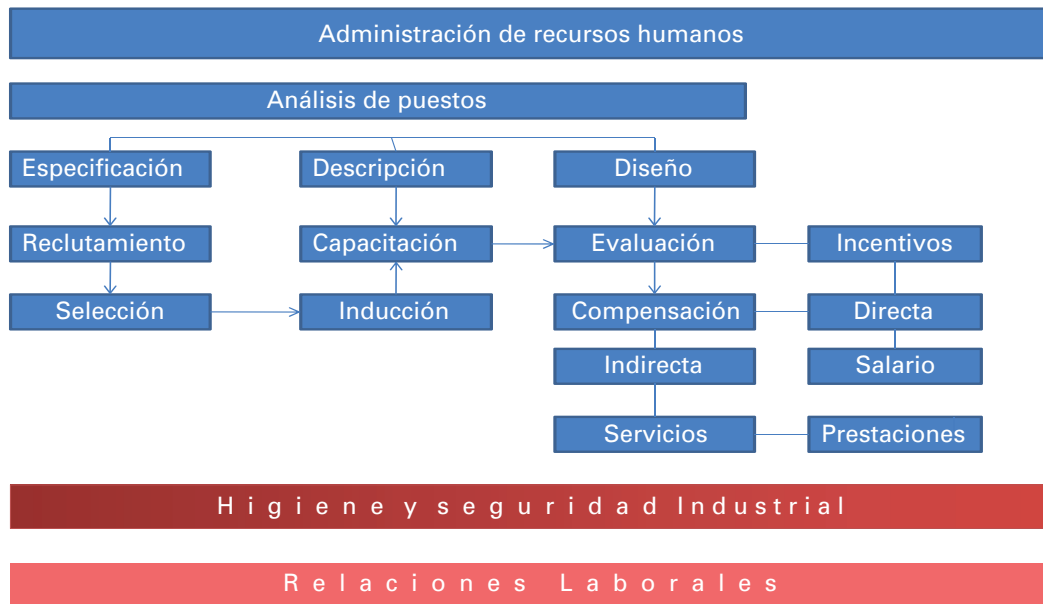
dependerá, en gran medida, de que se lleve a cabo correctamente el proceso básico dentro de la administración de recursos humanos que pone énfasis en los puestos de trabajo como medio para garantizar un equilibrio entre las exigencias organizacionales que el puesto requiere y las características, necesidades y deseos de los individuos que los ocupan a fin de que esto repercuta en un beneficio para ambos.

Dicho proceso es el análisis de puestos. A lo largo del presente apartado se explica en qué consiste y cuál es la metodología para llevarlo a cabo, se destaca la importancia que tiene para las organizaciones y se señala la relación que tiene con otros procesos de la administración de recursos humanos, en especial, con el reclutamiento y la selección de personal, como se puede observar en la figura 1.

El origen del análisis de puestos proviene de la teoría y las técnicas de la administración científica, que propugna, entre otras cosas, la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. Taylor (1981), precursor de esta escuela del pensamiento organizativo, dedicó gran parte de su investigación a la identificación de técnicas para el análisis eficiente de los puestos de trabajo. Los resultados de sus investigaciones, basados principalmente en el estudio de tiempos y movimientos y el principio de la especialización, constituyen un enfoque tradicional o mecánico para realizar un análisis de puestos, dado que suponen un entorno estático en donde los puestos permanecen relativamente estables y pueden ser definidos en forma significativa en términos de tareas, deberes, procesos y comportamientos necesarios para el éxito, sin considerar la influencia de muchos otros aspectos, que no sólo son de tipo organizativo, sino también del ambiente externo.

Dessler y Varela definen el análisis de puestos como “el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contratarse para desempeñarlos” (2004:30). A grandes rasgos, para determinar estos aspectos es

Figura 1
Relación del análisis de puestos con los procesos
de la administración de recursos humanos



Fuente: elaboración propia.

necesario que el puesto de trabajo sea descompuesto en unidades menores e identificables, es decir, en las tareas, funciones y conductas comprendidas en él, pero, de ser necesario (como en el enfoque mecánico), el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones y movimientos. Posteriormente, el análisis debe abarcar la identificación de los requerimientos del trabajo y las características del entorno del puesto, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que la persona a ocuparlo deberá poseer para un desempeño óptimo. Todo esto, considerando siempre que debe haber conciliación entre las exigencias organizacionales del puesto y las características, necesidades y deseos de los individuos.

La importancia de este proceso radica en el hecho de que los puestos de trabajo, al ser el nexo principal entre los empleados y la organización, cuando se analizan, diseñan y desempeñan en forma adecuada, se encuentran en

relación directa con la satisfacción del individuo y con los resultados de la empresa. Conseguir esta conciliación entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales es lo que convierte el análisis de puestos en un proceso complejo que, para ser llevado a cabo exitosamente, requiere considerar diferentes aspectos para su construcción.

Respecto a esto Dessler (1996:79) puntualiza cinco pasos para el análisis de puestos:

- 1) Reunir la información previa.
- 2) Seleccionar posiciones representativas para analizarlas.
- 3) Reunir información del análisis de puestos.
- 4) Revisar la información con los participantes.
- 5) Elaborar una descripción y especificación de puestos.

Por su parte, Morales y Velandia (1999:24) indican que la ejecución del proceso de análisis de puestos se divide en tres etapas:

- 1) *Planificación*. Se establecen los objetivos y los medios para analizar los puestos seleccionados.
- 2) *Operación*. Se lleva a cabo el análisis de acuerdo a lo establecido en la etapa de planificación, y se hace uso de métodos que permitan recolectar y examinar información referente a los puestos de trabajo.
- 3) *Administración*. Consiste en elaborar las descripciones y especificaciones de los puestos analizados, es decir, los documentos en los que se vierte la información obtenida en el análisis (componentes del puesto y requerimientos personales para ocuparlo).

No obstante que, efectivamente, estas etapas reflejan y comprenden todo el contenido del proceso, es importante mencionar que éste realmente inicia cuando se identifica la circunstancia que obliga a hacer el análisis, ya que de ella dependerá el uso que se dará a la información obtenida, así como las líneas de acción que se establecerán para llevarlo a cabo. Estas circunstancias son, en primer lugar, cuando una organización nace y se enfrenta a la necesidad de sistematizar su flujo de trabajo; en segundo lugar, cuando se crea un nuevo puesto de trabajo; y, en tercer lugar, cuando un puesto, a consecuencia de la implantación de nuevos métodos, procedimientos o tecnología, es alterado en su contenido significativamente (Morales y Velandía, 1999:24-60).

Una vez que se ha identificado la circunstancia por la que organización necesita hacer un análisis de puestos, se inicia con el establecimiento de objetivos y propósito del análisis para, posteriormente, identificar los puestos que estarán sujetos al análisis y designar a la persona o personas que habrán de elaborar el análisis. Es recomendable que las personas designadas para esta tarea tengan experiencia profesional y estén familiarizados con el puesto a analizar para lograr una mejor comprensión de los datos que les sean ofrecidos para un desarrollo exitoso del proyecto.

Resulta fundamental precisar los datos de utilidad para el análisis y cuáles fuentes de infor-

mación se van a considerar, teniendo en cuenta que la fuente más importante de información para el análisis de puestos serán siempre los propios puestos. Sin embargo, existen otras fuentes a las que se puede recurrir, por ejemplo, los organigramas que muestran la posición del puesto dentro de la organización y la forma en que se relaciona con otras posiciones; los diagramas de proceso, que permiten una comprensión detallada del flujo de trabajo, y los análisis y descripciones de puestos precedentes, pero con cautela sobre los procedimientos que fueron utilizados, ya que pudieran ser inadecuados o no corresponder a las características actuales del puesto (Dessler 1996:82).

Las partes medulares del análisis de puesto se centran en la elaboración de documentos que explican y detallan las dos cuestiones básicas del análisis de puestos que son (Sherman *et al.*, 1999; Werther y Davis, 2000; Milckovich y Boudreau, 1997): 1) los componentes de un puesto específico: funciones, actividades, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo, y 2) los requisitos que debe tener una persona para hacerse cargo de él: educación, experiencia, demandas físicas, habilidades y facultades. Dichos documentos reciben el nombre de descripción y especificación de puestos, respectivamente, y dado que son el producto final del análisis que servirá para otros procesos de la administración de personal, los siguientes dos apartados se enfocan a explicarlos ampliamente.

Descripción de puestos

Para revisar este concepto se consultaron diversos autores: "Una descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado." (Werther y Davis; 2000:96).

Según Milkovich y Boudreau (1997) la descripción del trabajo debe incluir:

1. El contenido: tareas, comportamientos, funciones, relaciones, responsabilidades.

2. Los requisitos para desempeñarlo, habilidades, capacidades, experiencia.
3. Las retribuciones y remuneraciones por desempeñarlo, salario, promociones y satisfacción intrínseca.

“Una descripción del puesto es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto” (Sherman *et al.*, 1999:45). La descripción de puestos es la explicación escrita del contenido de un puesto de trabajo tal y como existe en la organización. Este documento, al registrar los hechos más importantes de cada puesto, los define en términos de contenido y alcance, y pone de relieve el *qué se hace, cómo se hace, con qué se hace y por qué se hace* en cada uno de ellos. Dicho de otra manera, la descripción de puestos consiste en establecer definiciones de los mismos, precisando a cada persona cuáles son sus actividades y rol dentro de la empresa.

Fernández-Ríos define la descripción de puestos como “la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del análisis de puestos. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe por ella” (1995:58).

Esta definición hace notar un aspecto importante: hay una gran diversidad de formatos para estructurar la información que describe el contenido de un puesto. A pesar de ello, es preciso mencionar que la forma adoptada para presentar dicha información no es la clave de su utilidad. El mismo Fernández-Ríos comenta al respecto: “no existe una forma correcta de estructurar la información, aunque sí resulta posible hacerlo de formas incorrectas” (1995:194).

Especificación de puestos

“La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las carac-

terísticas humanas que debe poseer el individuo que desempeña la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.” (Werther y Davis, 2000:98).

“Una especificación de puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo” (Sherman: 1999:44), o bien, “Explicación escrita de los conocimientos, destrezas, capacidades, rasgos y otras características necesarias para el buen desempeño de un puesto.” (Ivancevich: 2005:161)

De acuerdo con Fernández Ríos (1995:337), la especificación de puestos, también denominada profesiografía, es el documento que orienta sobre las demandas que la labor exige a la persona que la efectúa, es decir, determina las capacidades o competencias que un individuo debe reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo. Por lo general, estas características son agrupadas en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes. La habilidad se refiere al grado de pericia que se debe tener en el desempeño de una tarea, el conocimiento se puede entender como el cúmulo de información (teórica y empírica) que una persona debe procesar para desempeñarse con eficacia en el puesto, y la aptitud se refiere a las demandas físicas y mentales que el puesto impone porque señala los atributos permanentes o perdurables que el individuo posee y que son factores determinantes en la calidad del desempeño logrado.

Al igual que la descripción de puestos, para la presentación de la especificación del puesto hay diversos formatos de acuerdo con el tipo y grado de especificidad de la información a que se refieren. Fernández Ríos (1995:338) divide todos estos formatos en dos rubros: especificaciones de primer grado y especificaciones de segundo grado.

Las de segundo grado tienden a usar protocolos estándar que, debidamente adaptados para una empresa o ámbito empresarial, sólo requieren que se marque el valor requerido en cada

variable, y dejar en blanco las variables que no son relevantes para el puesto objeto de estudio. Posteriormente, se unen todos los valores señalados de todas las variables para obtener una gráfica que representa el perfil de la persona que debe ocupar el puesto. Por su parte, la especificación de primer grado define y explica en términos cuantitativos el grado de intensidad con que cada factor se halla presente en el puesto, de modo que resulte fácilmente comprensible. Esta presentación de la especificación de puestos debe evitar hacer uso de adjetivos genéricos como: normal, notable o escaso, así como de verbos poco precisos como cuidar. Aunque no suele redactarse en términos técnicos, sí debe contener toda la información objetiva necesaria para su traducción a lenguaje técnico. Generalmente se realiza por el propio analista que, en ocasiones, puede requerir la intervención de terceras personas, como el ocupante del puesto, su mando directo, el médico o psicólogo de la empresa, o de otros analistas.

Aunque hay una clara diferencia entre la descripción y la especificación de puestos, por lo general, las organizaciones no elaboran documentos separados para cada uno de ellas, sino que tienden a combinarlos, con una sección dentro de la descripción para señalar las cualidades personales que debe tener una persona para hacerse cargo de las responsabilidades y obligaciones del puesto. Esta práctica realmente no significa un error, sin embargo, hay que considerar que elaborar un documento separado para la especificación, permite una explicación más detallada y precisa de los requerimientos humanos del puesto, que después puede resultar, como se verá en los apartados siguientes, de gran utilidad para otras personas y en otros procesos, en especial, en los de reclutamiento y selección de personal.

Importancia del análisis de puestos en los procesos de reclutamiento

El análisis de puestos constituye un sostén fundamental dentro de la administración de recursos humanos porque, además de proporcionar la in-

formación sobre los puestos de trabajo, que contribuye a mejorar su ejecución, permite desencadenar con garantía los restantes procesos de la administración de recursos humanos. A pesar de esto, es común que en las organizaciones suelen aprovecharlo sólo con fines de una o dos aplicaciones: valoración de puestos y adecuación persona-puesto, principalmente, ignorando que son muchos los usos y orientaciones que se le pueden dar a la información derivada de él.

Ya se mencionó que en la etapa preparatoria del proceso, la organización debe determinar qué persigue y cuál es el propósito del análisis de acuerdo a la circunstancia. Asimismo, cuando se acomete este proceso es conveniente tomar conciencia sobre su posible contribución al desarrollo de otros procesos típicos de la gestión de recursos humanos, entre ellos el reclutamiento y la selección del personal.

Conceptos de reclutamiento

Para Milkovich y Boudreau el reclutamiento es “el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo” (1997:188).

Para Ivancevich “consiste en las actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece” (2005:196). Aunque, de acuerdo con Werther y Davis, para conseguir un grupo adecuado de candidatos para un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente las preguntas: ¿qué se requiere para desempeñar este puesto?, ¿qué es necesario hacer?, ¿qué es necesario saber y aprender?, ¿cuál es la experiencia realmente indispensable? Esto es, “Para encontrar solicitantes idóneos para los puestos disponibles, los especialistas de recursos humanos deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo, estos requisitos deben ser específicos para que permitan a los especialistas proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios” (2000:87).

El análisis de puestos permite al reclutador tener conocimiento de todo esto, ya que define cada una de las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo con lo que, posteriormente, es posible elaborar el perfil o especificación del puesto que determina las características de la persona que lo habrá de ocupar, y que podrá ser utilizada cada vez que se requiera una persona con las características específicas para desempeñarse en dicho puesto, siempre y cuando las necesidades del puesto no hayan cambiado, en cuyo caso deberá recurrirse al diseño de puestos para su actualización.

Con frecuencia, la única alternativa para obtener candidatos adecuados es determinar con exactitud cuáles serán las funciones, responsabilidades y requerimientos del puesto que se intenta cubrir. De esta manera, el análisis de puestos será siempre un elemento esencial para los reclutadores, al proporcionar la descripción o información básica de dichas funciones, responsabilidades y requerimientos que cada vacante incluye.

Entiéndase, entonces, el reclutamiento de personal como un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Un inadecuado proceso de reclutamiento puede derivar en:

- Un alto índice de rotación de personal.
- Bajo nivel de compromiso y lealtad.
- Poca probabilidad de crecimiento del personal dada la falta de una estructura y, por tanto, puestos bien definidos.
- Inadecuado sistema de compensaciones, estímulos e incentivos.
- Peligro para la seguridad integral del individuo en el desempeño de sus funciones que pueda derivar en accidentes y enfermedades de trabajo.
- Grandes necesidades de capacitación y, en consecuencia, grandes necesidades de inversión.
- Mediciones de desempeño poco confiables, al desconocer que es lo que se debe evaluar con que estándares y parámetros.

- Un número creciente de conflictos laborales.

Para cumplir este cometido, y de acuerdo con el proceso de reclutamiento, se deberá tener previamente estudiada la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado laboral, mediante una pertinente planeación de recursos humanos para, posteriormente, determinar si el requerimiento de personal para ocupar una vacante se realiza mediante un reclutamiento interno o externo, y, así determinar las fuentes y los medios más pertinentes para tener la cobertura y convocatoria deseada, con un tiempo de respuesta efectivo y con un presupuesto satisfactorio.

Propuesta para la obtención efectiva de personal en las Mipymes

Como se mencionó al inicio del presente trabajo, semana a semana aparecen en los diarios mexicanos, sobre todo en la ciudad capital, infinidad de anuncios de empleos con diferentes características, tamaños, diseños e información, mismos que denotan serias deficiencias en cuanto al contenido del mensaje se refiere y, si se toma como punto de partida que dichos anuncios son concebidos como uno de los medios de reclutamiento más usados por las Mipymes para lanzar y hacer pública la convocatoria de una vacante, por su cobertura, posibilidad de respuesta, número de postulantes que atrae y su costo, es menester que la información con la que cuenta el reclutador acerca del puesto sea lo más completa, confiable y oportuna. Empero, para ello, dicha información debiera ser soportada en lo que se denominó análisis, descripción y especificación de puestos, misma de la que carecen muchas de las Pymes en México y, desafortunadamente, de las que cuentan con estos documentos, son contadas las que los mantienen actualizados (Zarazúa, 2005:5).

Ante la situación planteada, se requiere contar con un perfil de puestos confiable que, al ser publicado, realmente sea atractivo para aquellos que no sólo estén interesados, sino que cubran o se ajusten a dicho perfil, ya que este debe, en

principio, ser el filtro inicial para dar paso al proceso de selección.

Así, se plantea como necesidad imperiosa el tener una estructura adecuada para la publicación de anuncios de empleo, misma que se sugiere para lograr una mayor efectividad y una base sólida, no sólo para la atracción de postulantes, sino para la permanencia de los trabajadores ya contratados, quienes, con el conocimiento del perfil de puestos, podrán tener claras sus expectativas, estarán más satisfechos de sus logros al ser bien evaluados y remunerados, podrán trazar su trayectoria dentro de la organización, además de sentirse identificados, comprometidos y leales a una organización que les provee de los elementos para sentirse plenos.

A continuación se plantean una serie de aspectos a considerar en la publicación en diarios de anuncios de reclutamiento, para lograr un impacto efectivo en los candidatos interesados en colaborar con las Mipymes.

Independientemente a la elección del diario, la elaboración del anuncio es importante y habrá que considerar:

- a) Atraer la atención al anuncio: esta actividad se puede desarrollar con un ejercicio de revisión de los medios impresos en donde a la Mipyme le interese publicar sus anuncios.
- b) Observar en la sección de clasificados, en donde se brindan las ofertas de empleo, qué anuncio les atrae más y por qué.
- c) Establecer cuáles características son las que más llamaron su atención y enlistar los aspectos de mayor a menor impacto.
- d) Especificar qué información se brinda, así como la relevancia que ésta tenga para el conocimiento no sólo de la organización, sino de aspectos que tocan lo que se va a desempeñar dentro de ésta.

Por otra parte, algo que es necesario no olvidar, se refiere al formato y tipografía que se va a utilizar:

- El tipo de letra empleada.

- El uso de los espacios.
- La distribución de la información.
- La cantidad de información.
- La presentación de la información.
- La localización del anuncio.
- Publicación en la primera hoja.
- Página par o non.
- Localización al inicio, en medio o al final de la sección.

- e) Despertar el interés en la convocatoria del empleo.
- f) Generar el deseo.
- g) Incitar a la acción:

- Con frases que inviten a contactar a la organización en forma inmediata.
- Para que los interesados tengan la posibilidad y la confianza de solicitar a la organización mayor información o para aclarar dudas.

- h) Realizar un seguimiento de los anuncios emitidos mediante una pequeña entrevista con los postulantes para saber:

- A través de que medio se enteró el interesado del anuncio.
- Qué fue lo que más le llamó la atención del mismo.
- Qué aspectos resaltaban del anuncio respecto a otros anuncios.
- Qué otra información hubiese requerido adicionalmente.
- A la luz de la información obtenida como resultado del seguimiento de los anuncios emitidos, realizar una evaluación de la pertinencia de los anuncios.
- Realizar las modificaciones pertinentes para mantener una convocatoria efectiva.

A manera de conclusión

La propuesta presentada tiene la finalidad de colaborar con el apoyo que se brinda a las Mipymes

mexicanas, que representan un factor esencial en el desarrollo económico del país, y que, de alguna manera, se orienten para tener condiciones favorables para el éxito, a través de la aplicación de las técnicas y métodos relacionados con la administración de los recursos humanos. De acuerdo con las fuentes consultadas, que evidencian las carencias en materia de estructuras, funciones o procedimientos bien definidos al no contar con el conocimiento y formación mínima para la conducción de sus organizaciones, es importante que las universidades e instituciones de educación superior, coadyuven al desarrollo y aplicación de conocimiento en beneficio de estas entidades que, en ocasiones, no están en posibilidad de solicitar apoyo de intervención o consultores, por el elevado costo que esto representa.

En consecuencia, los anuncios tan usualmente utilizados por las organizaciones para lanzar sus convocatorias de empleo, más allá de ser poco efectivos son de una aplicación deficiente con repercusiones gravosas no sólo para las Mipymes, sino para los mismos trabajadores. Esta situación resulta de partir de un perfil de puesto inexistente, incompleto, desfasado y, por ende, poco confiable; lo que genera en el interesado dudas, confusiones, falsas expectativas y fuertes confrontaciones de intereses al ser ya parte de la organización. Finalmente, esto repercutirá en los índices de rotación de personal, una inapropiada compensación, necesidades de una gran, pero tal vez errada, inversión en materia de capacitación, consecuencias en cuanto a la integridad del trabajador por accidentes y enfermedades de trabajo no previstas por la propia naturaleza de su labor, conflictos laborales y legales, hasta la separación del trabajador de la organización.

Por lo tanto, la propuesta de estructura de anuncios presentada, si bien no es capaz de resolver los problemas antes mencionados, servirá de guía para la publicación de requerimientos de personal en organizaciones que no cuentan con un área específica de recursos humanos y que utilizan este canal como principal fuente de reclutamiento.

Notas

- ¹ Mipymes es el acrónimo con el que se hace referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas en México.
- ² Periódico *El Universal*, 3 de septiembre de 2011, número 34 279; 11 de septiembre de 2011, número 34 286; 18 de septiembre de 2011, número 34 293; 25 de septiembre de 2011, número 34 300.
- ³ Consultado en <www.dof.gob.mx> [5 de octubre de 2011].
- ⁴ Consultado en <www.mexicoemprende.org.mx> [5 de octubre de 2011].
- ⁵ Consultado en <www.semanapyme.gob.mx> [7 de octubre de 2011].
- ⁶ <http://dof.gob.mx>.
- ⁷ <www.fundes.org/la-mipye-america-latina>.

Fuentes bibliográficas

- Dessler, Gary (1996), *Administración de personal*, México, Prentice Hall.
- Dessler, Gary y Ricardo Varela (2004), *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*, México, Prentice Hall.
- Fernández-Ríos, M. (1995), *Análisis y descripción de puestos de trabajo*, Madrid, Díaz de Santos.
- Ivancevich, John (2005), *Administración de recursos humanos*, México, McGraw-Hill.
- Lozano, Oscar et al. (2010), *Análisis organizacional de la empresa familiar*, México, Hess.
- Morales, J. y N. Velandia (1999), *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, Santafé de Bogotá, McGraw-Hill.
- Milkovich y Boudreau (1997), *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*, México, McGraw-Hill.
- Sherman et al. (1999), *Administración de recursos humanos*, México, Thompson.
- Taylor, Frederick (1981), *Principios de la administración científica*, México, Herrero.
- Werther, W. y K. Davis, (2000) *Administración de personal y recursos humanos*, México, McGraw-Hill.

Zarazúa, José (2005), "Mecanismos de obtención y asignación de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa". Reporte de investigación, serie II, núm. 775, UAM-Azcapotzalco, México.

Publicaciones periódicas

El Universal, México D.F., 3 de septiembre de 2011, número 34 279. *Aviso Oportuno*.

El Universal, México D.F., 11 de septiembre de 2011, número 34 286. *Aviso Oportuno*.

El Universal, México D.F., 18 de septiembre de 2011, número 34 293. *Aviso Oportuno*.

El Universal, México D.F., 25 de septiembre de 2011, número 34 300. *Aviso Oportuno*.

Otras fuentes

<www.siem.gob.mx/siem/portal/>

<www.semanapyme.gob.mx>

<www.mexicoemprende.org.mx>

<www.dof.gob.mx>

<www.fundes.org>

