



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración

Modelo de Reclutamiento y Selección para Micro y Pequeñas Empresas, Basado en Pruebas Subjetivas

TESINA

Para obtener el Título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

Martha Leticia Arroyo Aburto

Asesor:

Elda Magdalena López Castro

Xalapa-Enríquez, Veracruz Junio 2011



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración

Modelo de Reclutamiento y Selección para Micro y Pequeñas Empresas, Basado en Pruebas Subjetivas

TESINA

Para obtener el Título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

Martha Leticia Arroyo Aburto

Asesor:

Elda Magdalena López Castro

Xalapa-Enríquez, Veracruz Junio 2011

DEDICATORIAS

Gracias a Dios por permitirme estar en esta vida y regalarme a todas las personas con las que cuento, y a las cuales les debo todo lo que soy. Gracias por estar siempre conmigo y no dejarme sola, dándome la fortaleza necesaria en los momentos más difíciles de mi vida y por no dejarme caer.

A mi mamá

Por confiar y creer en mí incondicionalmente, por todo el amor que siempre me ha brindado y sus consejos que siempre me han ayudado. Gracias Mami porque siempre me has apoyado a seguir adelante. Te quiero mucho mami

A mi hermano

Porque aunque no nos llevemos muy bien siempre me apoyaste para que siguiera en este camino. Gracias

Alfredo

*Por el apoyo incondicional que siempre me has brindado, porque siempre has estado conmigo compartiendo mis éxitos y fracasos, por tus palabras de aliento, tu amor y comprensión, por no dejarme sola, cuidarme y hacerme sentir protegida. Gracias amor por confiar en mí.
TE AMO*

A mis sinodales

*Por sus enseñanzas, conocimientos y buena disposición brindada en la elaboración de este trabajo.
Gracias*

A mi querida hermanita

Que con su alegría ha hecho que cada día que pasa sea mejor. Gracias por alegrar mis días de tristeza y por la sonrisa que me regalas cada día.

Gracias Peke

A Conchis y a Raúl

Por los buenos consejos que siempre me han dado, por estar siempre conmigo apoyándome en todo lo que hago

Maestra Elda

*Porque más que una maestra y asesora ha sido una amiga, gracias por sus conocimientos y enseñanzas, por orientarme cuando lo necesite, por sus consejos, su cariño, amistad brindada y por su buen sentido del humor
¡Gracias!*

A mis amigos

Por su valiosa amistad, gracias por todos los momentos de alegría, estrés, enojo y nervios que pasamos juntos, por todas las locuras y travesuras que hicimos.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I CONCEPTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.....	4
1.1 Reclutamiento de personal.....	5
1.1.1 Objetivo.....	5
1.1.2 Definición.....	5
1.1.3 Importancia.....	6
1.1.4 Proceso.....	6
1.1.4.1 Fuentes de reclutamiento.....	8
1.1.4.2 Medios de reclutamiento.....	8
1.2 Selección de Personal.....	9
1.2.1 Generalidades de la selección.....	9
1.2.2 Definición.....	9
1.2.3 Importancia.....	10
1.2.4 Principios.....	11
1.2.5 Proceso.....	12
1.2.6 Técnicas.....	15
1.3 Relación de la Psicología con la Administración de R. H.....	16
1.4 Pruebas Psicométricas.....	19
1.4.1 Concepto.....	20
1.4.2 Importancia.....	21
1.4.3 Principios.....	22
1.4.4 Reglas.....	22
1.4.5 Clasificación.....	23
1.4.5.1 Pruebas de Personalidad.....	23
1.4.5.2 Pruebas de Inteligencia.....	24

1.4.5.3 Pruebas de Comportamiento.....	25
1.4.6 Clasificación de los test.....	27

CAPÍTULO II CONTEXTO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA..... 30

2.1 Definición de Empresa.....	31
2.1.1 Características de la empresa.....	32
2.1.2 Clasificación de acuerdo a su tamaño y actividad o giro.....	32
2.2 La Micro y Pequeña Empresa.....	37
2.2.1 Definición.....	38
2.2.2 Antecedente.....	39
2.2.3 Importancia.....	41
2.2.4 Características.....	41
2.2.5 Ventajas y desventajas.....	44
2.2.6 Factores externos que influyen en el desarrollo de las Mypes....	46

CAPÍTULO III MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, BASADO EN PRUEBAS OBJETIVAS..... 54

3.1 Análisis del sonde realizado a micro y pequeños empresarios.....	55
3.1.1 Conclusiones del análisis.....	64
3.2 Propuesta del modelo de Reclutamiento y Selección basado en pruebas psicométricas.....	64
3.2.1 Objetivo.....	64
3.2.2 Justificación.....	65
3.2.3 Introducción.....	65
3.3 Procedimiento de Reclutamiento.....	66
3.4 Procedimiento de Selección.....	66
3.4.1 Diagrama.....	68
3.4.2 Requisición de personal.....	69
3.4.3 Solicitud de empleo.....	69

3.4.4 Aplicación de Pruebas Selectivas.....	69
3.4.4.1 Pruebas de Inteligencia.....	70
3.4.4.2 Pruebas de Personalidad.....	71
3.4.4.3 Pruebas de Comportamiento.....	75
3.4.5 Entrevista de Selección.....	76
3.4.6 Contratación.....	78
3.4.7 Inducción.....	78
Conclusiones.....	80
Bibliografía.....	84
Anexo 1.....	VI
Anexo 2.....	VIII
Índice de figuras.....	IX

INTRODUCCION

Sin lugar a dudas a través de los tiempos la administración de recursos humanos ha sido una de las áreas de más interés en su estudio y desarrollo, ya que es en su ejercicio en donde se llevan a cabo diversas funciones que sustentan el éxito de las metas organizacionales, algunas de éstas son: análisis de puestos, reclutamiento y selección de personal, inducción y capacitación de nuevos empleados, administración de sueldos y salarios, capacitación de personal, supervisión y evaluación del desempeño del personal, entre muchas otras.

Todo lo anterior es indispensable para que se pueda diseñar un ambiente de trabajo que le permita al empleado cumplir con las metas y con el trabajo que se le asigne. Es por esto que se deben planear objetivamente los requerimientos de personal presente y futuro, allegando a la organización al personal que cubra con el perfil de puesto deseable.

En la actualidad un gran número de empresas en la ciudad de Xalapa, sobre todo micro y pequeñas, en su proceso de contratación de personal suelen elegir a las personas para laborar dentro de la organización de una forma mecánica, basados en simples simpatías o aspectos subjetivos. Por tal motivo, se ven inmersos en procesos de contratación constante, ya que en muchos de los casos se hace una elección errónea, provocando altos costos de reclutamiento y selección y por ende disminución de utilidades o incluso caer en pérdidas, ya que no se identifica al personal adecuado al puesto adecuado.

Cada vez más la empresa necesita enfrentar cambios acelerados, transformaciones rápidas y profundas, y el área de Recursos humanos tiene una

contribución efectiva para dar soporte a todo eso. Por lo tanto, es de gran importancia que las organizaciones lleven a cabo un proceso de selección y contratación en el cual las técnicas de Selección del personal tienen que ser más objetivas y afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos, por citar algunos. Sin embargo, es importante aclarar que este proceso se debe adaptar a las necesidades de cada organización, ya que la mayoría de estas no cuentan con los recursos suficientes.

Es necesario recalcar la importancia que tienen las pruebas psicométricas en el proceso de reclutamiento y selección para contratar a la persona adecuada para cada puesto, ya que de esto dependerá la estabilidad de la organización. Dichas pruebas proporcionan la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, aptitudes y aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. Esto no quiere decir que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión de personal a la empresa, pero si es de gran ayuda para tomar las decisiones correctas con respecto a los aspirantes.

El propósito de aplicar las pruebas es el de brindar a la empresa solicitante una evolución de diversas clases de características psicológicas de los aspirantes, sometiéndolos a una serie de exámenes y pruebas para intentar prever cómo se manifestará su comportamiento humano en determinada forma o situación de trabajo y de esta manera intentar seleccionar a la persona adecuada para cubrir el puesto.

En el primer capítulo abordaremos los conceptos e importancia de los temas de reclutamiento y selección de personal, las pruebas psicométricas y la relación que existe entre ambos conceptos, a fin de comprender con claridad estos términos que se utilizarán a lo largo de la vida laboral.

Además, se identifican las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la actitud del individuo con relación al conjunto, también se determina qué porcentaje de estas características tiene el candidato midiendo capacidades, aptitudes, actitudes, personalidad, intereses, comprensión, inteligencia y fluidez verbal.

En el segundo capítulo mostramos el contexto general de las micro y pequeñas empresas en el sector comercial, en el cual se lleva a cabo un sondeo para mostrar cual el procedimiento de reclutamiento y selección llevan a cabo estas empresas.

Para finalizar, en el tercer capítulo, poniendo en práctica lo expuesto en capítulos anteriores, se presenta la propuesta de un modelo de selección de personal basado en las pruebas psicométricas, para que los micro y pequeños empresarios realicen un proceso de selección adecuado.

CAPITULO 1
CONCEPTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
Y PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

1.1 Reclutamiento de personal

El reclutamiento surge cuando los gerentes conocen la situación actual de la organización y mediante la planeación de recursos humanos detectan la necesidad de contratar nuevo personal

El proceso de reclutamiento de personal, previo a la selección, constituye un pilar fundamental en la administración de los recursos humanos de una empresa mediante el cual se atraen candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es de vital importancia proporcionar los recursos humanos apropiados, ya que la productividad de la empresa depende de la forma en que los recursos humanos interactúen entre sí. Debido a esto la organización debe elegir la personal idóneo para desempeñar las tareas que lo conducirán al logro de sus objetivos. Al llevar a cabo este proceso es importante considerar algunos factores como los antecedentes, la edad, la experiencia relacionada con el puesto, el nivel de educación formal, actitudes, aptitudes, etc., de esta manera se reclutaran a las personas adecuadas que cubran el perfil del puesto, ya que de este proceso dependerá el éxito o fracaso de la selección.

1.1.1 Objetivo del reclutamiento

El objetivo del proceso de reclutamiento es atraer a los candidatos adecuados y tener un adecuado número de personas disponibles que reúnan los requisitos del puesto.

1.1.2 Definición

Diferentes autores han desarrollado una serie de definiciones, algunas de ellas son las mencionadas en seguida:

- Un conjunto de procedimientos tendientes a atraer a los candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato I., 2000)
- Un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para que disponga de un gran número de candidatos entre los que pueda escoger a lo idóneos. (Sánchez F., 1993)
- Es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. (Werther B.,1995)

Es en esencia, puedo decir que es el conjunto de procedimientos que se llevaran a cabo con el fin de atraer a un número de personas idóneas para que compitan por un puesto específico en una determinada organización que necesita cubrir puestos vacantes. Este proceso comenzara con la búsqueda de posibles candidatos y finalizara cuando se reciban las solicitudes de empleo.

1.1.3 Importancia

Llevar a cabo dicho proceso es de suma importancia ya que mediante la secuencia de pasos lógicos se atraen candidatos a ocupar un puesto y se elige la persona idóneas para cubrir la vacante, asimismo ayuda al proceso de socialización a establecer un perfil del individuo que necesita la empresa y que posea más o menos los valores requeridos por la organización.

1.1.4 Proceso

El proceso de reclutamiento comienza cuando se identifica que existe una vacante y se toma la decisión de cubrirla, en algunas ocasiones la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación debido a la realización de la planeación de recursos humanos, en otras ocasiones la necesidad surge repentinamente y se deben cubrir lo más pronto posible. En cualquiera de estos casos, encontrar

candidatos competentes en una actividad difícil. Por lo general el proceso de reclutamiento y selección de personal comienza cuando existe un puesto vacante, ya sea de nueva creación o resultado de alguna promoción interna. Para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir ciertos requisitos traducidos en lineamientos, es decir, políticas que el responsable de esta función debe seguir durante el proceso de reclutamiento.

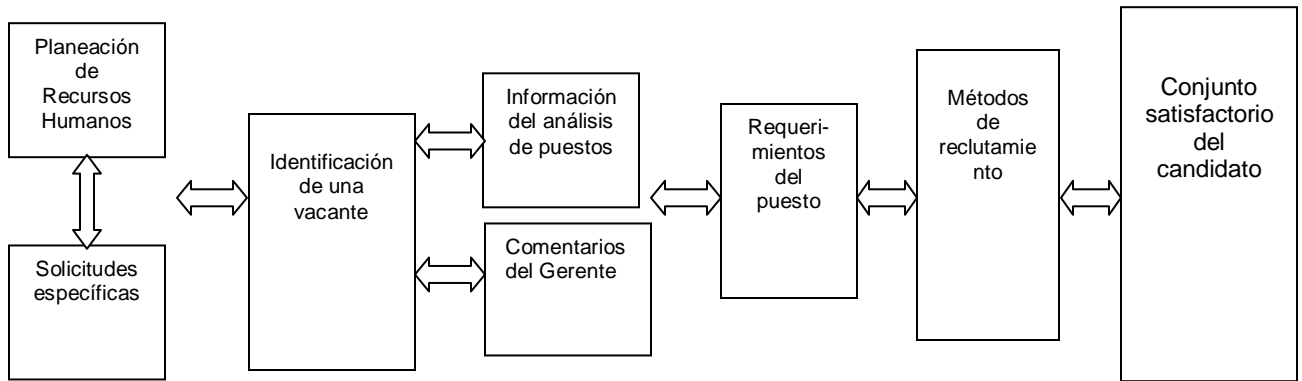


Figura 1.1 Proceso de Reclutamiento y Selección

Fuente: Werther William B., Jr. Administración de personal y recursos humanos, Quinta edición, Editorial McGraw, 2000.

Requisitos previos al proceso de reclutamiento.

La requisición o solicitud al departamento de personal: Es un documento que contiene datos importantes sobre el puesto. Edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia salario, etc.

Políticas de personal. Es una orientación permanente que proporciona guías generales, las cuales deben entregarse por escrito en un lenguaje claro y preciso, para canalizar la acción administrativa en direcciones específicas.

Análisis de puestos. El análisis de puestos es una técnica que comúnmente se usa para obtener una comprensión de un puesto. El análisis de puestos es un procedimiento que permite determinar las actividades que incluye un puesto y los requisitos que debe reunir el individuo para ser contratado.

La importancia de utilizar el análisis de puestos para reclutar y seleccionar al candidato estriba en que este documento es fuente de información para planear el

proceso de reclutamiento, pero también permite comparar las características que debe poseer el solicitante y las que posee realmente.

1.1.4.1 Fuentes de reclutamiento

Son los posibles lugares donde se puede encontrar a los recursos humanos necesarios de acuerdo a sus necesidades, las fuentes de reclutamiento se dividen en internas y externas.

a) Fuentes internas: son oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización, esta opción representa ventaja para los trabajadores debido a que ellos mismo pueden ocupar los puestos vacantes, así mismo es una forma de motivarlos brindándoles la oportunidad de ascender y desarrollarse de acuerdo a su desempeño.

- Los trabajadores de la organización
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores
- contactos con sindicatos

b) Fuentes externas: son aquellos lugares de contacto indirecto y se recurre a ella cuando los puesto vacantes no se pueden cubrir internamente.

- Bolsa de trabajo de las escuelas, universidades y asociaciones
- Oficinas de colocación
- Otros empleos
- Público en general

1.1.4.2 Medios de Reclutamiento

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización. Los medios de comunicación que se usan ordinariamente dentro del reclutamiento son:

- Requisición de personal al sindicato
- Radio y televisión

- La puerta de la calle
- Anuncios en la empresa
- Folletos y boletines

1.2 Selección de Personal

1.2.1 Generalidades de la selección de personal

Una vez que ya se reunió un grupo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento se da el proceso de selección pero además el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos debido a que implica hacer una comparación de las actividades, aptitudes, intereses, actitudes y personalidad de los aspirantes al puesto ofertado. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

Un solicitante puede ser aceptado y contratado inmediatamente, puede ser rechazado o colocado en otra área de la empresa para consideración futura, esta deberá hacerse llevando a cabo un análisis cuidadoso y completo de los solicitantes.

La selección es una actividad de comparar a un aspirante con otro, de elegir y decidir, así como también sirve de filtro para escoger a la persona ideal para el puesto ideal. La función básica de la selección es elegir entre los aspirantes aquellos que tengan las mayores de posibilidades de adaptarse al puesto y desempeñar adecuadamente las funciones requeridas.

1.2.2 Definición

- Escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la

eficiencia y el desempeño personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato I., 2000)

- Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debería contratar. (Werther B.,1995)
- La selección de personal es el hombre más adecuado para el puesto adecuado. (Reyes A., 1996)
- Es un proceso para determinar cuáles dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto. (Sánchez F., 1993)
- Proceso para encontrar el hombre adecuado 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.(Aras F.,1994)

1.2.3 Importancia de la selección

El proceso de selección de personal es un proceso que está orientado a ocupar puestos de trabajo disponibles en una organización, con aquellos profesionales que resulten más idóneos, calificados y capaces tanto por un tema de capacidades y experiencia en lo laboral, como también de ciertas características psicológicas que estén más cercanas al perfil del cargo requerido. Para este proceso las empresas de selección someten a los postulantes a diversas pruebas que los muestran en diversas áreas a evaluar, como por ejemplo a través de una entrevista personal o pruebas psicológicas que indiquen intereses y muestran de modo casi exacto de qué modo reaccionará frente a la presión y exigencias del cargo ofrecido, sin importar su sexo ni edad.

Es de gran importancia llevar a cabo este proceso y las empresas no deberían escatimar recursos materiales, humanos y financieros realizar correctamente la selección ya que en gran parte de este depende el éxito o fracaso de la empresa.

1.2.4 Principios de la selección

Antes de describir el proceso de selección de personal, es importante enfatizar tres principios fundamentales.

- Colocación

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular, pero por parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, descubriendo habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Si el aspirante no posee las habilidades necesarias para cubrir un puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización.

- Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio, por lo tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba, pero ni hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por esta razón cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador como un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de desempleo en el país.

Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo y dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo, (lo cual implica un intercambio de información a este respecto a diversas organizaciones, o a la

centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea, así como de que el seleccionador se convierta además de un experto en mercado de trabajo, también en 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 no aceptación.

- Ética profesional

La gran mayoría de los 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 con los principios elementales. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, que pueden afectar la vida futura del candidato, si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; son circunstancias que pueden convertirse en frustraciones para el candidato y por lo tanto puede afectar negativamente a él y a la organización.

Actualmente en la mayoría de las organizaciones, es muy común que si el candidato no es adecuado para cubrir el puesto, se le diga que se estudiara su solicitud y que después se le avisara sobre el resultado, la verdad de todo esto es que ya se le rechazo y solo les dan falsas esperanzas.

El seleccionador lo menos que puede hacer con los candidatos que no fueron aceptados es darle s una orientación para que puedan encontrar un empleo de acuerdo a sus características, habilidades, etc., ya que estos le han dado su tiempo y esfuerzo a la organización para que esta decida si pueden ser o no miembros de la organización. (Arias F., 2000)

1.2.5 Proceso

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados, para que dicho proceso se lleve a cabo de una forma adecuada, se necesita de tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos y los candidatos que son esenciales para cubrir el puesto.

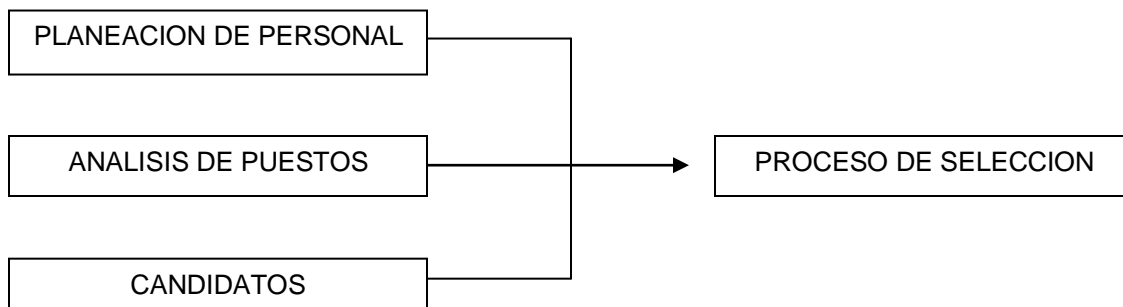


Figura 1.2 Elementos esenciales para el proceso de selección
 Fuente: Rodríguez Valencia J., editorial Thompson 2002

Se distinguen como objetivos del proceso de selección los siguientes:

- Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas

Estos objetivos benefician a la organización disminuyendo la rotación de personal, el ausentismo y lograr un estado de ánimo más alto para tener mayor satisfacción laboral en el trabajo. Para que este proceso se lleve a cabo de la mejor manera es necesario seguir una serie de pasos en un orden lógico que se encuentren relacionados entre sí.

PROCESO DEL SISTEMA DE SELECCIÓN

Recepción de los
solicitantes

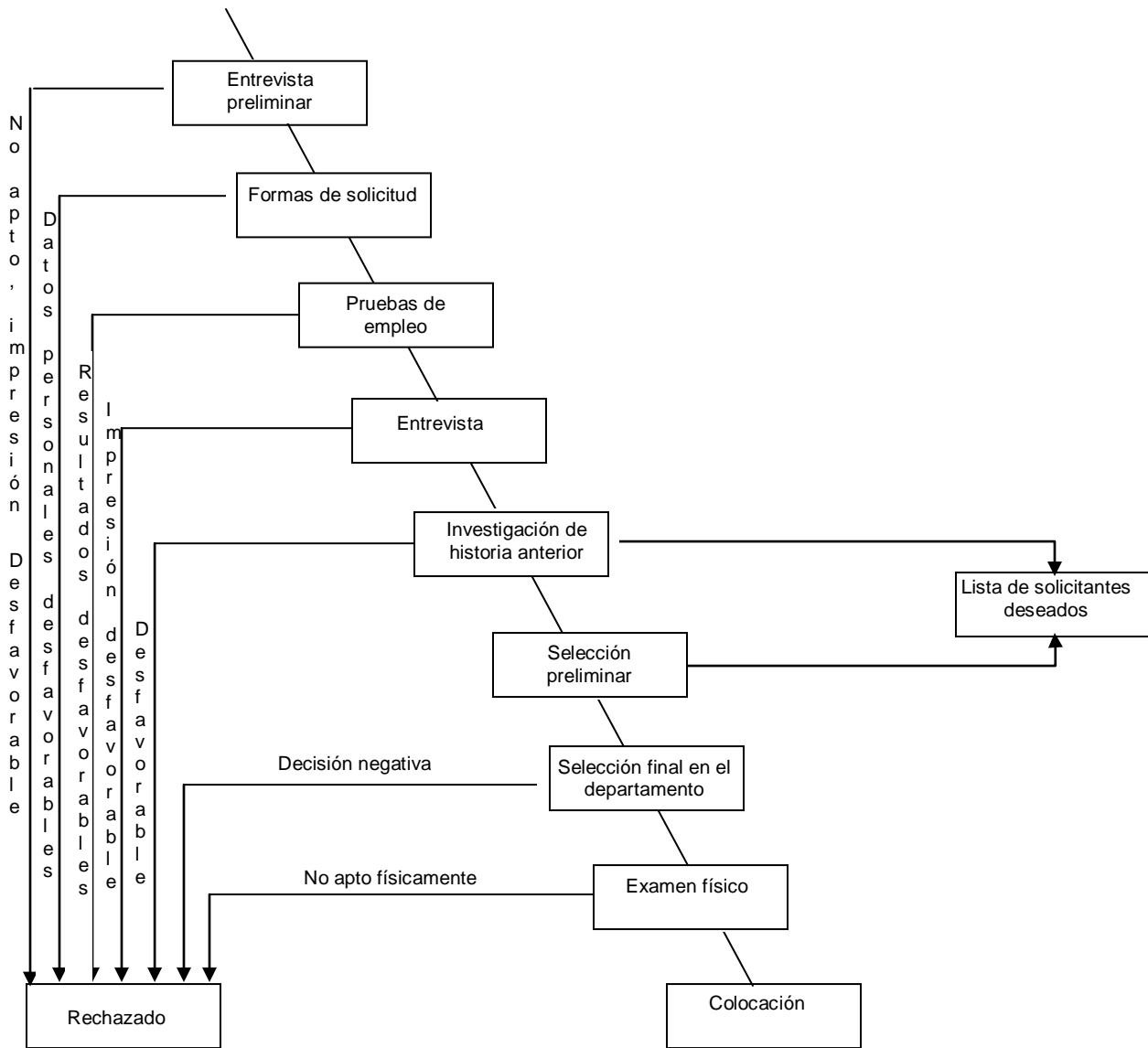


Figura 1.3 Grafica del proceso de selección
 Fuente: Rodríguez Valencia J., editorial Thompson 2002

En la mayoría de las organizaciones, la selección de personal es un proceso continuo. La rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes dentro o fuera de la organización. El número y secuencia de pasos a utilizar varía de acuerdo a la organización y del puesto que se desea cubrir. La grafica que se presenta es la más completa pero no todas las organizaciones aplicaran todas las etapas si no que las adecuaran a sus necesidades.

El resultado final del proceso de selección son las personas a las que se contrata. Si se toman en consideración las entradas de preselección y se han seguido las etapas básicas, los nuevos empleados tendrán las posibilidades de ser productivo, lo que constituye la mejor prueba de un proceso de selección.

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.

1.2.6 Técnicas utilizadas en el proceso de selección de personal

Una vez que ya se llevo a cabo la planeación de recursos humanos y se tiene el análisis de puestos de la vacante, se procede a realizar el siguiente paso que es la selección llevando un proceso adecuado y utilizando las mejores técnicas de selección. Las técnicas más utilizadas son las siguientes:

Entrevista

Es la técnica utilizada por la mayoría de las organizaciones y se define como “una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo es proporcionar o recabar información y/o modificar actitudes con las finalidad de tomar determinadas decisiones”. (Arias F., 2000)

- Entrevista preliminar

Esta entrevista se hace con la finalidad de ir descartando a las personas que no son adecuadas para el puesto, así mismo para informarles las actividades que se realizaran, horario, salario, prestaciones, etc., si ambas partes están de acuerdo se sigue con el proceso.

- Entrevista de selección

Después de que ya se llevo a cabo la etapa de revisión de solicitud y la aplicación de las pruebas necesarias se procede a realizar la entrevista de selección en la cual se decidirá si el aspirante es aceptado.

Es importante mencionar que cada organización adapta esta técnica de acuerdo a sus necesidades y a la importancia del puesto a cubrir, aplicando el número de entrevista que sea necesario para llegar al candidato idóneo.

Pruebas de conocimiento

Las pruebas de conocimiento o capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos, mediante el estudio de la práctica. Dichas pruebas buscan medir el grado de conocimientos profesionales que requiere el puesto o grado de habilidad o capacidad para realizar cierta actividad.

Pruebas psicométricas

Es un conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc., es una medida de desempeño o ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas.

1.3 Relación de la psicología con la administración de recursos humanos

Hoy en día las organizaciones han puesto su atención en dos factores muy importantes: el medio ambiente y los recursos humanos. El primero debido a los desastres naturales ocurridos en los años recientes y que ha tenido un enorme impacto en muchas empresas.

Por otro lado está el segundo factor que es el recurso humano, como nos hemos dado cuenta, las organizaciones se encuentran en una sociedad en constante cambio, debido a esto se hacen cada día más complejas y los individuos dependen cada vez mas de las actividades en grupos. Si bien los recursos humanos conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquellos un forma de lograr sus objetivos personales que no podrían alcanzarse mediante el

esfuerzo individual, por consiguiente la Administración De Recursos Humanos no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas. Las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen la necesidad de alcanzar sus objetivos que solo se pueden lograr mediante una actividad organizada dentro de una empresa y el elemento esencial son las personas que interactúan entre sí para conformar la organización. El éxito o el fracaso de estas, está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros.

La relación individuo-organización no es siempre cooperativa y satisfactoria, muchas veces es tensa y conflictiva. Los objetivos organizacionales y los individuales no siempre concordarán muy bien, la organización en muchas ocasiones tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento de frustración, de conflicto, de pérdida y una corta perspectiva temporal de permanencia en el cargo, en la medida en que ésta es formal y rígida, entonces según él, la mayor parte de la responsabilidad en cuanto a la integración entre los objetivos de la organización y de los individuos recae sobre la alta gerencia, puesto que el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas junto a su aptitud para aprender y un indeterminado grado de desempeño, a su vez, la organización debe imponer al individuo responsabilidades, definidas e indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual o bajo éstas otras requiriendo un aprendizaje a mediano o a largo plazo, pero siempre con desafío, para hacer que los empleados se sientan parte de la organización y su desempeño sea cada vez mejor.

A pesar de que la interacción psicológica entre personas y organizaciones es compleja y dinámica también es un proceso de reciprocidad, la organización realiza ciertas cosas por el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status, esperando que el empleado obedezca ante su autoridad, asimismo el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas adecuadamente esperando que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, dirección y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal que labora en la empresa para alcanzar los objetivos planteados de la

misma. Esto significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable. Debido a esto la importancia de la intervención psicológica, puesto que el objetivo de la administración de recursos humanos comprende todos los conceptos elementales que el especialista en la conducta humana conoce y domina manejando los fundamentos relativos al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajos, de tal forma que aproveche al máximo el potencial de cada empleado para desenvolverlo con iniciativa y eficacia, trazando los objetivos claros, persuadiendo a través de una comunicación bien estructurada y organizada a grupos internos capaces de ser líderes en la organización.

Esta es la misión del psicólogo que trabaja en organizaciones cada vez más complejas acoplándose íntegramente con la misión, visión y cultura de la empresa, dando como resultado, mejores técnicas para que dicha organización se adapten a ésta cultura, eficiencia y eficacia en el desarrollo de los recursos humanos. El interés por la utilización de la psicología dentro de la organización aumento a medida que las teorías y métodos le permitieron al psicólogo capacitarse para analizar los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas.

Dentro de las tareas que desarrolla el psicólogo en la organización se encuentran:

1. Orientación al trabajador:
2. Planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal
3. Descripción y análisis de cargos, evaluaciones de desempeño laboral
4. Compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo
5. Relaciones laborales
6. Entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal
7. Desarrollo organizacional
8. Funciones de control y auditoría de Recursos Humanos
9. Investigación de Mercado

1.4 Pruebas Psicométricas

Con el paso del tiempo el método de las pruebas psicométricas se hizo conocido porque los empresarios comenzaron a utilizarlos para lograr una colocación óptima en sus empresas. Las grandes empresas creen que las pruebas psicométricas que ayudan a reclutar a las personas adecuadas con las cualidades personales y habilidades necesarias para la posición específica. Son útiles para reclutar gran número de solicitantes y posteriormente seleccionar a los mejores candidatos ahorrando tiempo y dinero.

En el mundo laboral actual uno de los factores más importantes dentro de toda organización es el factor humano, el cual determina el éxito o fracaso de la misma. Este resultado depende de un adecuado y meticuloso proceso de selección así como de un diagnóstico psicométrico que nos permita identificar habilidades de aptitud, actitud y conocimientos, para encontrar al candidato adecuado al puesto y que adicionalmente aporte un valor agregado en la misión de su empresa.

Las pruebas psicométricas se encargan de medir las cualidades psíquicas de las personas hay de medición de inteligencia (que tanto cotejan edad mental y edad cronológica), rasgos de personalidad (como tiendes a reaccionar), factores de personalidad (cotidianamente como te comportas), proyectivas (que es lo que subconscientemente deseas) y varios tipos más, son una herramienta tanto para conocer la vida del aspirante, como para conocer su estado emocional, intelectual e inclusive si existe alguna anomalía en su funcionamiento cerebral o simplemente para ubicar su forma de pensar. También determinan cuánto de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc.

Se debe destacar que no se puede fundamentar la decisión exclusivamente en los resultados de dichas pruebas, sin tener en cuenta otras técnicas de selección, como la entrevista. Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometándose a examen bajo condiciones normativas, verificando la

aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

1.4.1 Concepto

Las pruebas psicométricas son las encargadas de medir cualidades psíquicas del individuo, las hay de varios tipos: de medición de inteligencia (que tanto cotejan edad mental y edad cronológica), rasgos de personalidad (como tiendes a reaccionar), factores de personalidad (cotidianamente como te comportas), proyectivas (que es lo que subconscientemente deseas) y varios tipos más. Son una herramienta tanto para conocer su vida, estado emocional, intelectual e inclusive si existe alguna anomalía en su funcionamiento cerebral o simplemente para ubicarnos en su forma de pensar.

“Un conjunto de pruebas se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. La prueba psicométrica es una medida de desempeño o de ejecución, ya que mediante operaciones intelectuales o manuales, de decisión o escritas se utilizan para conocer mejor a la persona con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, evaluación, diagnóstico de personalidad, etc.” (Chiavenato I., 2000)

“Es una herramienta objetiva que se utilizan en el departamento de recursos humanos para medir los rasgos de las personas puesto que les permite facilitar el proceso de reclutamiento para evaluar, promocionar y seleccionar al personal adecuado para el puesto, identificando sus habilidades, inteligencia, personalidad y comportamiento”. Cabe mencionar que por medio de estas pruebas también es posible sacar material del inconsciente y trasladarlo al consciente.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, analizando cómo y cuándo varia la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación. Para realizar correctamente estas pruebas se hace un análisis

del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

1.4.2 Importancia de las pruebas psicométricas

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales. Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decir con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal.

El avance de la investigación en psicometría confirma día a día que las diferencias individuales existen y son medibles. Se señala la necesidad de que el psicólogo que investiga en teoría de los test tenga un amplio conocimiento de los modelos.

La finalidad de las pruebas psicométricas es escoger entre los candidatos reclutados a los más aptos para ocupar los puestos vacantes en las empresas, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal, así como la rentabilidad de la organización.

Los test poseen valdes y son de suma utilidad porque miden lo que se pretende que hay que medir optimizando los recursos disponibles. Además brindar una aproximación diagnostica, acotan los tiempos y brindan elementos objetivos para la práctica profesional.

1.4.3 Principios básicos de la pruebas psicométricas

Al elaborar, aplicar y calificar las pruebas psicométricas debe ser con fundamento en los principios científicos que pueden garantizar al máximo su confiabilidad como instrumento para evaluación, los cuales se mencionan a continuación.¹³

- Validez

La prueba de validez selectiva consistirá en determinar hasta qué punto mide realmente lo que se pretende medir.

- Seguridad

Consiste en la comprobación de los resultados de las pruebas, más que nada la relación existente entre dichos resultados obtenidos para la persona que haya tomado la misma prueba en dos ocasiones distintas.

- Uniformidad

Está relacionada con las normas y reglas establecidas para la elaboración y aplicación de las pruebas, cualquier modificación en su elaboración, aplicación o calificación puede lesionar a los nuevos solicitantes.

- Costos

El diseño de las pruebas debe realizarse considerando su aplicación a grandes grupos, por lo cual su costo debe ser bajo en cuanto a material y tiempo. Es preferible aplicar pruebas de poca duración debido a que el aspirante suele aburrirse con pruebas muy prolongadas.

- Actualización

El uso de las pruebas como instrumento de valoración requiere constante investigación a fin de mejorar su contenido, actualización y calidad.

1.4.4 Reglas para las pruebas psicométricas

Shikula F., (1991) menciona que hay muchas reglas y principio que se deben observar y seguir cuando se analiza que clase de prueba hay que aplicar.

Las siguientes situaciones se ponen a menudo para las pruebas psicométricas.

1. Las pruebas como suplemento: no se deben utilizar las pruebas como único criterio para la selección, ya que estas presentan una pequeña muestra de la conducta del individuo.
2. Las pruebas son un filtro: las pruebas son útiles cuando es necesario seleccionar un grupo pequeño y selecto de solicitantes.
3. Las evaluaciones de las pruebas no son evaluaciones exactas: una calificación de 90, no nos quiere decir que un 90% del tema son aciertos. Las personas que obtienen las calificaciones más altas no siempre son las idóneas para el puesto que las que obtuvieron calificación baja.

1.4.5 Clasificación de las pruebas psicométricas

1.4.5.1 Pruebas de personalidad

Las pruebas psicométricas de personalidad son aquellas que tienen por objetivo evaluar una serie de factores de los individuos y de esta manera determinar su profesionalismo, personalidad, así como el potencial de liderazgo y dirección.

A continuación se presentan algunas de ellas

- **P-IPG (Perfil e Inventario de la Personalidad de Gorgon).**

Esta prueba evalúa la personalidad del individuo mediante ocho rasgos que son significativos en el funcionamiento diario de la persona como son: Ascendencia, responsabilidad, estabilidad, sociabilidad, cautela, originalidad, y relaciones personales

- **16PF (Factores de personalidad)**

Prueba de 187 preguntas diseñada para obtener, en un tiempo funcional de prueba, información acerca de la posición de un individuo en la mayoría de los factores primarios de la personalidad, siendo estos: Calidez, Inteligencia, Fortaleza de sí mismo, Dominio, Impulsividad, Conformidad con el grupo, Audacia, Idealismo, Suspiciousidad, Imaginación, Astucia, Propensión a la culpa, Rebeldía, Autosuficiencia, Compulsividad y Ansiedad Librementemente Flotante, y adicionalmente cuenta con una escala de distorsión, es decir si la persona mintió en su favor o en contra. La prueba psicométrica 16 PF se construyó para utilizarse con individuos de 16 años de edad y mayores.

- **Colores de Max Lüscher.** Se obtiene la personalidad proyectiva del individuo. La prueba permite descubrir aspectos reprimidos de la persona, la aplicación se realiza mediante 8 tarjetas de colores y el tiempo de aplicación es de 5 minutos.

- **BFG (Big Five Question)**

Evalúa la personalidad del individuo a través de 5 dimensiones y 10 subdimensiones y escalas de distorsión que mide la tendencia de ofrecer un perfil falso, consta de 132 preguntas y el tiempo de aplicación de 40 a 60 minutos.

1.4.5.2 Pruebas de inteligencia

Las pruebas psicométricas de inteligencia evalúan una serie de factores de los individuos para poder determinar el grado de razonamiento, observación, concentración, análisis, organización, planeación y conocimientos.

- **Prueba TERMAN (inteligencia)**

Test que evalúa el coeficiente mental del individuo (CI), manejando 10 subtest que conforman las siguientes áreas: Cultura y conocimientos generales; Juicio y sentido común; capacidad de razonamiento; Aritmética; juicio práctico; habilidad para razonar, abstraer, generalizar, y pensar en forma organizada; Planeación, comprensión y organización de conceptos verbales; y Análisis y síntesis en el manejo de aspectos cuantitativos.

Una vez culminada la aplicación del **test terman**, el Sistema define una serie de medidas dimensionales con respecto al individuo, las cuales abarcan:

- Inteligencia
- Capacidad de aprendizaje
- Diagnostico
- Interpretación

- **Prueba DOMINOS** (inteligencia)

Test para medir del individuo, aptitudes y explora diversas áreas psicológicas como reconocimiento de semejanzas y diferencias, noción de numero y rapidez visual. Con este test puede valorarse la capacidad de una persona para percibir exactamente el número de puntos de cada conjunto de fichas; Descubrir el principio de organización del conjunto; y Resolver, mediante la aplicación de dichos principios, la cantidad de puntos que ha de colocar en cada una de las mitades de la ficha del dominó en blanco, para completar el diseño.

El test de Dominós es aplicable a sujetos de 12 años en adelante, aunque puede administrarse individualmente a partir de los 10 años.

- **Prueba RAVEN** (Inteligencia)

Test de Inteligencia no verbal. Mediante Matrices Progresivas, constituido por 60 tareas en 5 sub-test con el nivel ascendente de complejidad. Puede utilizarse como una prueba psicométrica independiente, pero más conveniente es utilizarlo como parte de una batería de pruebas.

1.4.5.3 Pruebas de comportamiento

- **Prueba CLEAVER** (Comportamiento / Liderazgo).

Evalúa el comportamiento del sujeto como líder de forma normal, motivado y bajo presión así como su desempeño en el puesto, también se puede determinar el índice de compatibilidad de la persona VS puesto, tomando como base la filosofía y políticas de su organización, incluye herramienta adicional el reporte de integración para competencias laborales y administrador de puestos perfil psicométrico.

Finalmente, se describen las tendencias de la actitud de este individuo en situaciones bajo presión y se enumeran sus preferencias y necesidades. En general esta descripción completa que brinda el Cleaver sobre una persona permite evaluar su capacidad para desempeñar determinada labor social y proporciona a sus superiores una visión general de lo que puede esperarse de ella y de las condiciones que deben rodear a este individuo para que pueda obtener los mejores resultados en su trabajo.

- **Test KOSTICK** (Comportamiento), Inventario de Percepción y Preferencias.

Es un instrumento diseñado para comprender los estilos administrativos, proporcionando información rápida y confiable sobre 20 dimensiones de comportamiento relacionadas con el desempeño en el trabajo.

Su finalidad es la de hacer una interpretación cualitativa que permita el pronóstico del comportamiento que el individuo tendrá en su vida laboral; mediante preguntas de tipo alternativa simple.

Lo que le da el carácter de "inventario", es precisamente el hecho de brindar información relativa a 20 dimensiones de comportamiento sobre aspectos conscientes de auto imagen que se relacionan con situaciones exclusivamente de trabajo y que se enmarcan en siete factores generales:

- **Prueba MOSS** (Habilidades Gerenciales)

Prueba de adaptabilidad social de 30 preguntas, esta prueba psicométrica evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales, como: Habilidad en supervisión, Capacidad de decisión en las relaciones humanas, Capacidad de evaluación de problemas interpersonales, Habilidad para establecer relaciones interpersonales, Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

- **Prueba LIFO**

La base del método es crear en la persona el reconocimiento y la penetración creciente de sus fortalezas como base para su uso productivo, al tiempo que evita su "uso excesivo".

De esta manera, el aprendizaje de las personas procede de la identificación de sus fuerzas y orientaciones personales, confirmando quién es y lo que tiene para sí mismo, entendiendo sus vulnerabilidades al exceso, descubriendo sus disparadores para la tensión y capitalizando sus fuerzas para ser más eficaz. Estar ubicado y orientado en LIFO abarca desde sus preferencias básicas al actuar en diversas situaciones hasta sus metas, sus actitudes y sentimientos.

1.4.6 Clasificación de los tests según Arias Galicia (2000; 432)

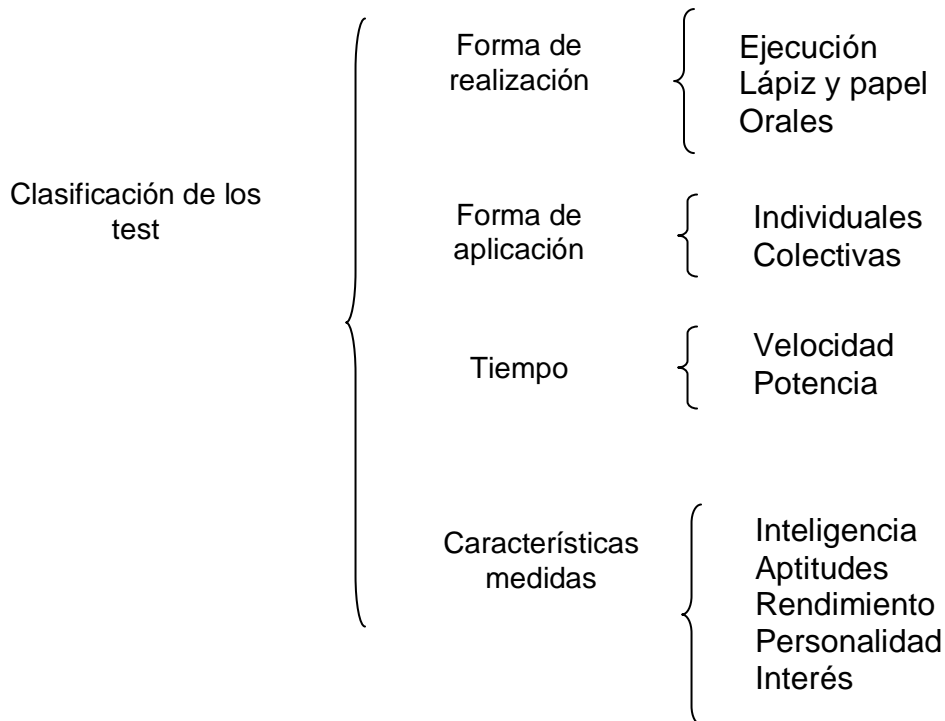


Figura 1.4 Clasificación de los test
Fuente: Arias Galicia 2000

Formas de realización:

- Pruebas de ejecución: la persona tiene que realizar cierto tipo de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipos.

- De papel y lápiz: la persona contesta por escrito las preguntas, hace marcas, traza líneas y dibuja
- Orales: la persona solo responde, asocia palabras.

Forma de administrarlas

- Individuales: en este tipo de pruebas se requiere que por cada sujeto este presente un examinador que se realice individualmente o en aislamiento. Estos requisitos se basan en la necesidad de controlar cuidadosamente en que se elaboran las respuestas, las conductas que lo acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.
- Colectiva: en este caso la ejecución de la prueba no tiene que ser controlada con tanto rigor, por lo que es suficiente que un pequeño grupo de examinadores supervise su aplicación.

Tiempo empleado en realizarlas

- De velocidad: la prueba en este caso tiene un límite de tiempo para efectuarse, llegado el cual, el sujeto tiene que entregar la prueba aun cuando no haya terminado de contestarla.
- De capacidad o potencia: en cuanto a las pruebas de velocidad, tiene una desventaja de que cada individuo responde a su ritmo unos son más rápidos que otros, por lo que los resultados en este tipo de test son bajos comparados con los sujetos que contestan rápidamente, para evitar estos se han desarrollado pruebas que no tienen límite de tiempo, pues el numero de respuestas correctas no dependen del tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

Características medidas por las pruebas

- De inteligencia: son todas aquellas diseñadas para medir la inteligencia
- De aptitudes: este tipo de pruebas miden la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica, la capacidad de deducción y para manejar herramientas pueden ser unos ejemplos de esta.

- De rendimiento: están diseñadas para medir la capacidad de ejecutar con éxito una actividad específica, pero en el momento de la prueba como si fuera un hecho actual.

De interés: miden el interés o desinterés de las personas para realizar cierto tipo de tareas, teniendo en cuenta que el interés solo nos indica el gusto por realizar una actividad (Arias F., 2000)

CAPÍTULO II
CONTEXTO DE LA MICRO PEQUEÑA EMPRES

2.1 Definición de Empresa

Existen algunas definiciones de diversos autores, a continuación menciono algunas de ellas

- Es la célula 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 alguna de las ramas productivas de los sectores económicos. (Méndez J., 1993)
- Unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos consistentes en materia prima, mano de obra capital e información sobre mercados tecnología en un conjunto de productos que toman forma y bienes y servicios destinados al consumo, ya sea de otras empresa o individuos, dentro de la sociedad en la que existe. (Naylor T., 1973)
- Empresa.- Grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.” (Münch Galindo,1992)
- Podemos decir que la empresa es la unidad económica conformada por recursos humanos, materiales y técnicos que interactúan con los procesos productivos, relaciones humanas, y relaciones técnicas y sociales de producción, con el objeto de transformar insumos en bienes y servicios destinados al intercambio con otras unidades económicas.

Tomando como base las definiciones anteriores podemos definir a la empresa como una organización económica donde se combinan los factores productivos y a través de un proceso de producción se transforman insumos en bienes y

servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad y con el fin de incrementar los beneficios de la organización obtener las máximas utilidades para los dueños debiendo estos extenderse a los empleados para aumentar el nivel de ingresos de la población.

2.1.1 Características de la empresa

Busca crear bienes y servicios para la sociedad

Busca maximizar las ganancias

Busca producir para el mercado

Tiene cierta responsabilidad con la sociedad el cual está motivado por las utilidades.

Asume riesgos, está sujeta a los factores que determinan comportamiento y estado de la empresa.

2.1.2 Clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño y actividad o giro

En México esta clasificación es establecida por la Secretaría de Economía, con base en las ventas anuales y el número de empleados. Estos tipos son las micro, pequeña, mediana y grande empresa.

Industria: Minería, Manufactura, Electricidad y Agua y Construcción. Incluye un total de 16 subsectores económicos.

Comercio: Comercio. Incluye un total de dos subsectores económicos.

Servicios: Servicios Financieros y de Alquiler, y servicios comunales y sociales, hoteles y restaurantes y profesionales. Incluye un total de trece subsectores económicos.

ESTRATIFICACION DE EMPRESAS PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACION (1999)

03 DE MARZO DE 1999	SECTOR		
	CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS		
TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Figura 2.1 Estratificación de empresas

Fuente: "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos de 1999. Estratificación de los establecimientos", en INEGI, México, 1999, p. 12

En el siguiente cuadro se muestra como están distribuidas únicamente las micro y pequeñas empresas por sector y el peso porcentual que tiene cada sector sobre el total de empresas con estas características.

DISTRIBUCIÓN DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS POR PESO
PORCENTUAL

Sector	Micro	Pequeñas	Total
Industria	6.70%	31.76%	8.32%
Comercio	71.58%	34.88%	69.20%
Servicios	21.73%	33.36%	22.48%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Figura 2.2: distribución de micro y pequeñas empresas por peso porcentual.

Fuente: [www. Siem.gob.mx](http://www.Siem.gob.mx)

CLASIFICACION DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU ACTIVIDAD O GIRO

De acuerdo a la Secretaría de Economía (antes SECOFI), la función o giro de una empresa se puede clasificar en tres grupos, que son las empresas de Giro Industrial, las de Giro Comercial y las de Servicios. Algunos autores toman en cuenta una cuarta categoría: las empresas de Giro Agrícola.

Empresas de Giro Industrial. Son las que realizan actividades de transformación reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos. La industria tiene numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación. Las empresas industriales se subdividen en dos categorías:

- Las extractivas se dedican exclusivamente a la explotación de recursos naturales, son modificar su estado original y estas a su vez se dividen en recursos renovables y no renovables.
- Las manufactureras o de transformación. Se dedican a transforman la materia prima en productos terminados, los cuales pueden ser bienes de consumo final, o bienes de producción.

Empresas de Servicios. Son aquellas que producen un servicio profesional o de cualquier tipo. Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría. Estos a su vez se pueden subdividir en sectores, como el Sector Educación, Sector Turismo, Sector Bancario, etc.

Los servicios tienen tres características:

- Intangibles: No se pueden tocar.
- Heterogéneos: Varían porque se llevan a cabo por persona.
- Caducan: Se tienen que usar cuando están disponibles.

Empresas de Giro Agrícola. Ganaderas, de pesca o silvícolas. Son las dedicadas a cualquiera de las actividades de ganadería, pesca o silvicultura, todas ellas actividades primarias. Algunos autores consideran esta función dentro de la categoría de las empresas industriales.

Empresas de Giro Comercial. Las empresas comerciales se dedican a la compra y venta de productos. La utilidad del comerciante se logra cuando compra al mayoreo y vende al menudeo aumentado a su precio de compra sus gastos y la utilidad.

Las empresas comerciales pueden ser mayoristas, minoristas o comisionistas:

- **Mayoristas** se dedican a la compra o venta de productos a gran escala, comúnmente a distribuidores minoristas.

Las características principales del Comercio al por mayor son:

- a) Operan desde una bodega u oficina de ventas
- b) Tienen poca o nula exhibición de mercancías
- c) Atraen clientes generalmente por vía telefónica, mercadeo personalizado o por medio de publicidad especializada a través de medios electrónicos, ferias y exposiciones
- d) Normalmente venden grandes volúmenes, excepto tratándose de bienes duraderos, que generalmente son vendidos por unidad.

- **Minoristas** venden productos en una escala mucho menor, ya sea directamente a consumidores, o a otras empresas minoristas o comisionistas.

Las características principales del Comercio al por menor son:

- a) Atraen clientes por la ubicación y diseño del establecimiento
- b) Tienen extensa exhibición de mercancías para facilitar a los clientes la selección de las mismas

c) Hacen publicidad masiva por medio de volantes, prensa, radio, televisión, etcétera.

Comercio

Características principales por tamaño de los establecimientos, 2003

Grafica 49

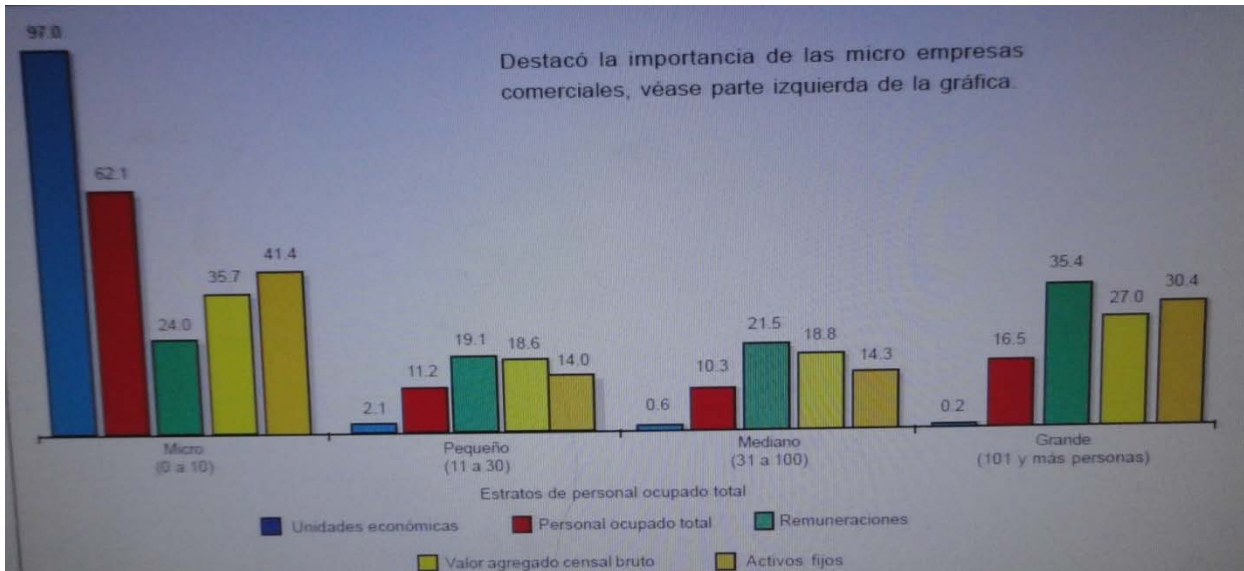


Figura 2.3 características principales por tamaño

Fuente: www.inegi.gob.mx

Comercio

Personal ocupado total por tamaño, 1998 y 2003

Grafica 50

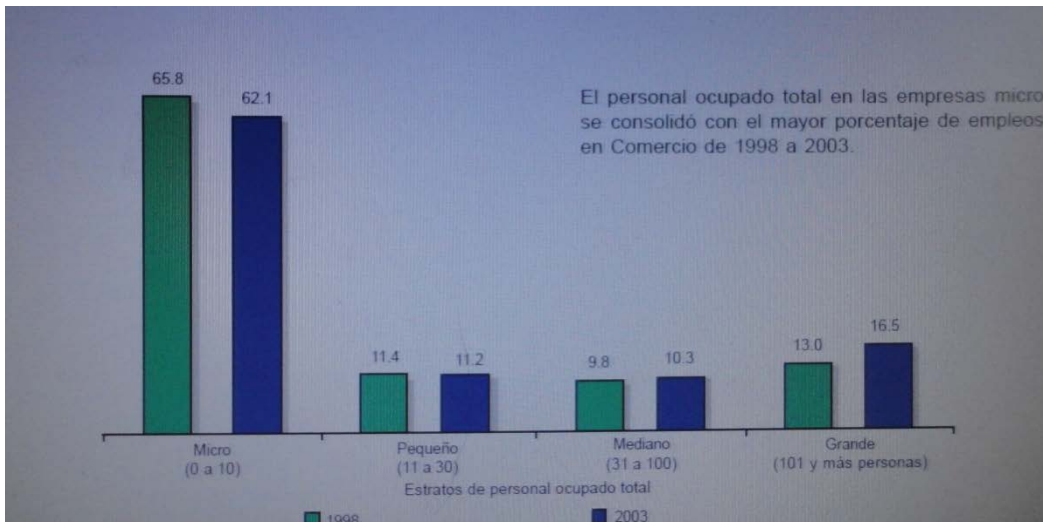


Figura 2.4. Personal ocupado por tamaño

Fuente: www.inegi.gob.mx

En la región Sur-Sureste la entidad federativa con mayor participación en las tres variables presentadas y en todos los tamaños de empresas fue Veracruz de Ignacio de la Llave, en unidades económicas 27.7%, personal ocupado total 29.5% y producción bruta total 28.4 por ciento

Comercio, región Sur-Sureste
Unidades económicas por entidad según tamaño, 2003
Grafica 66

Región/ entidad	Total		Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Sur-sureste	329746	100.0	321982	100.0	5541	100.0	1673	100.0	550	100.0
Campeche	11626	3.5	11300	3.5	244	4.4	61	3.6	21	3.8
Chiapas	52785	16.0	51819	16.1	725	13.1	196	11.7	45	8.2
Guerrero	52910	15.4	50243	15.6	456	8.2	139	8.3	72	13.1
Oaxaca	57177	17.3	56294	17.5	637	11.5	197	11.8	49	8.9
Quintana Roo	14903	4.5	14209	4.4	498	9.0	151	9.0	45	8.2
Tabasco	20942	6.4	20166	6.3	551	9.9	166	9.9	59	10.7
Veracruz	91455	27.7	88964	27.6	1744	31.5	567	33.9	180	32.7
Yucatán	29948	9.1	28987		686	12.4	196	11.7	79	14.4

Figura 2.5 Unidades económicas por entidad según el tamaño
Fuente: www.inegi.gob.mx

2.2 La Micro Y Pequeña Empresa

En México las micro y pequeñas empresas comparten los siguientes rasgos: Operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas, son de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias.

Las micro y pequeñas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto. En el caso de México, generan el 52 por ciento del Producto Interno bruto y contribuyen con el 72 por ciento de los empleos formales. En el año 2003 existía en México 3, 005,157 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son Mi Pymes.

Es por ello que se creó la Subsecretaria para la Pequeña y Mediana empresa, para diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como

propósito la creación, consolidación y desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresas. Para garantizar que la política tenga los resultados esperados, es necesario reconocer que cada segmento empresarial tiene necesidades particulares y requieren de apoyos específicos y focalizados a su naturaleza para lograr su desarrollo y consolidación.

Por lo anterior, la estrategia de atención a las Mi Pymes, centra su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco segmentos empresariales: emprendedores, microempresas, pequeñas y mediana empresas, empresa gacela y empresas tractoras; las cuales reciben atención del gobierno federal a través de cinco productos: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico. (Secretaría de Economía, 2009)

Por lo anterior expuesto podemos decir que las micro y pequeñas empresas son eslabones fundamentales para que las economías de las naciones crezcan y sean competitivas, tanto interna como externamente, por lo tanto en la medida que estas crecen, es en esa misma medida que influyen en el desarrollo el país. A pesar de ello, en ningún país estas empresas tienen favorables condiciones y, sobre todo ahora, con la competencia que se ha generado en este mucho globalizado

En México los esfuerzos por alentar ese tipo de empresas se han visto reflejados en la creación de diversos programas de apoyo y fomento y fomento, pero a la fechas esos programas no han dado los resultados esperados, antes bien, la problemática que enfrentan para poder sobrevivir a las grandes empresas, los desequilibrios económicos y volverse más productivas y eficientes, son cada vez más notorias.

2.2.1 Definición

MICROEMPRESA

La definición de empresa de acuerdo con su tamaño es: empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos.

La microempresa es una organización con propietarios y administración independientes, que no dominan el sector de la actividad en que opera, con una estructura organizacional muy sencilla que no ocupa más de 15 empleados

La CEPAL define a la microempresa como unidad productora con menos de diez personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y trabajadores tanto permanentes como eventuales

PEQUEÑA EMPRESA

La definición de empresa de acuerdo con su tamaño es: empresa que ocupa hasta 16 a 100 personas y realiza ventas anuales hasta de mil millones de pesos.

La pequeña empresa ha demostrado a lo largo del tiempo y en la mayoría de países (desarrollados o no) que es un componente importante de la economía, y en muchos casos, es la base de las medianas y grandes empresas.

La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad

2.2.2 Antecedentes

En los albores de la humanidad el hombre tenía que ser autosuficiente para satisfacer sus necesidades, ante esta difícil situación, cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente según sus habilidades. Es aquí donde se inicia la división del trabajo, el comercio, el dinero y posteriormente surgen las primeras empresas en su forma rudimentaria llamadas microempresas.

Después de la Revolución Mexicana, al crecer el mercado interno aparecieron más industrias grandes, medianas y pequeñas.

En el año de 1930 la pequeña y mediana industria nacional representaba el 12% del total de la industria de transformación, en tanto el 86% correspondía a talleres y artesanías. Para 1965 la pequeña y mediana industria ascendió a 56.8% y la industria menos que pequeña tenía un 41.8%.

Las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de las naciones, tanto en los países industrializados, como en los de menor grado de desarrollo; como es el caso de México. Ha sido muy difícil ubicarlas a través del tiempo, puesto que las variables e indicadores que han tomado en cuenta para clasificarlas han cambiado constantemente, además, de manera tradicional, se han utilizado parámetros económicos y contables para clasificarlas, tales como: el número de trabajadores, el total de ventas anuales, los ingresos y los activos fijos de las empresas.

A pesar de ello, ha existido durante mucho tiempo el término denominado MIPYME, el cual ahora se ha actualizado por el de MIPYME que agrupa a las micro, pequeñas y medianas empresas, entendiendo por medianas, a una buena parte de la organización.

Si nos remontamos al nacimiento de éste núcleo de empresas denominadas MIPYMES, encontramos dos formas de surgimiento de las mismas. Primero se encuentran aquellas que se originaron como empresas propiamente dichas, en las que se distingue claramente una organización, una estructura, una gestión empresarial y el trabajo remunerado. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizado por una gestión a la que solo le preocupó su supervivencia, sin prestar demasiada atención a temas como: el costo de oportunidad, de capital o la inversión que permitiera el crecimiento.

Para 1990 comienzan a surgir otros distintos acuerdos acerca de los criterios para la definición de las MIPYMES, todos ellos, realizados por la SECOFI en 18 de mayo de 1990, 11 de abril de 1991 y el 03 de diciembre de 1993.

Para 1955 se promulgó la ley para el fomento de las industrias nuevas y necesarias lo cual permitió que se estableciera un gran número de empresas industriales, fundamentalmente medianas y pequeñas y que un gran número de

talleres y artesanías se transformara en pequeñas empresas. Con el objeto de sostener un desarrollo de nuevas empresas y de las pequeñas, como las ya establecidas, el gobierno federal instituyó mecanismos de carácter financiero que respondiera a la urgente necesidad de crédito de las pequeñas y medianas empresas industriales las que en aquella época más que ahora estaban al margen de la banca.

2.2.3 Importancia

La importancia de la micro y pequeña empresa radica entre otros factores en su capacidad para generar empleos, en su flexibilidad para aumentar la oferta de satisfactores y en su habilidad para adaptarse a regiones que es necesario promover dentro de un programa que tome en cuenta el desarrollo geográfico equilibrado. Existen institutos alrededor del mundo que enseñan, financian y promueven a micro y pequeñas empresas. Este tipo de entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios.

La micro y pequeña empresa juega un papel importante dentro de la economía del país debido a su entorno económico presente y futuro, es por esto que es importante evitar que fracasen este tipo de organizaciones, esto puede ser a través de una adecuada administración en las empresas. Dichas organizaciones son auténticos eslabones de la producción ya que exportan y generan la mayor cantidad de empleos. En los países en proceso de desarrollo la microempresa es la organización más popular. La proliferación de micro y pequeñas empresas provocó una gran ventaja, con una salida benéfica a la crisis económica en lugar de haber repercutido el desempleo en una mayor crisis social.

2.2.4 Características

Al establecer las características de las micro y pequeñas empresas son muchos los criterios para determinarlos, esto dependerá de la profundidad que se quiera. A

continuación menciono las características más representativas de dichas empresas.

MICROEMPRESAS

La Micro Empresa reúne generalmente las siguientes características:

- El propietario o propietarios de la empresa laboran en la misma.
- El número total de empleados no excede de diez personas
- El valor total anual de las ventas no excede de doce unidades impositivas tributarias
- Su principal actividad es la mercantil, llevando a cabo la compra de materias primas para producir y vender.
- Son empresas que no dominan el sector en que operan
- Son diversas, dinámicas, emprendedoras y creadoras de productos nuevos
- Sus propietarios son independientes, son los que aportan el capital lo cual los convierten en accionistas mayoritarios, estos son los que realizan la función de mayoritarios, gerentes, y muchas veces ellos mismos son trabajadores que capacitan a los empleados
- Responden directamente a las necesidades de los consumidores
- Son los principales generadores de empleo en nuestro país
- No se lleva una planeación adecuada, se trabaja de acuerdo a los conocimientos y experiencias del dueño ya que son empresas que viven al día
- El éxito o fracaso de la empresa será responsabilidad del dueño
- Tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es obtener ganancias y beneficios

La Pequeña Empresa reúne generalmente las siguientes características:

Según Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", las características principales de la pequeña empresa son las siguientes.

- Su ritmo de crecimiento es superior al de la microempresa.
- El valor total anual de las ventas no excede de veinticinco Unidades Impositivas Tributarias.
- Tiene mayor división del trabajo que la microempresa originada por una mayor complejidad de las funciones
- Requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
- Requerimiento de una mayor organización en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
- Capacidad para abarcar el mercado local y regional
- Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
- Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.
- En muchos casos son empresas familiares; en las cuales, a menudo la familia es parte de la fuerza laboral de la pequeña empresa.
- Su financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias y en menor proporción, de préstamos bancarios, de terceros o de inversionistas.
- El propietario o los propietarios de pequeñas empresas suelen tener un buen conocimiento del producto que ofrecen y/o servicio que prestan
- El flujo de efectivo es uno de los principales problemas con los que atraviesa la pequeña empresa, especialmente en sus inicios.
- Realizan compras de productos y servicios a otras empresas y hacen uso de las innovaciones, lo cual, genera crecimiento económico.
- Proporciona a la economía beneficios catalíticos. Contribuye a la producción nacional y a la sociedad en general, aparte de los gastos y ganancias que generan.
- En muchos casos, son proveedores de medianas y grandes empresas.

2.2.5 ventajas y desventajas de las micro y pequeñas empresas

MICROEMPRESAS

VENTAJAS

- Sus necesidades de capital son mínimas, por lo que pueden iniciar y desarrollar un negocio
- Se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos; es decir, asimilan con rapidez los cambios;
- Un empresario posee totalmente el capital de la empresa, lo cual le permite una dirección y conducción centralizada de la misma;
- La organización de la empresa puede cambiar con facilidad cuando se observan cambios en el mercado;
- Por su tamaño los procedimientos administrativos también pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias
- Dan una mejor atención al cliente, la cual muchas veces es personalizada al mismo tiempo, no se requiere de mucho papeleo y las funciones y servicios no están burocratizados.
- Tienen facilidad para establecerse en diversas regiones del país, con lo cual contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.

DESVENTAJAS

- Obtienen ganancias muy bajas por lo reducido de sus operaciones
- Su funcionamiento se adapta a las condiciones del mercado, faltándoles iniciativa y mayor audacia en todos los planos de sus actividades
- Se encuentran rezagadas en términos comparativos con las demás empresas, tanto en la esfera productiva como en la tecnología y administración
- Su administración es empírica y generalmente la lleva a cabo el dueño de la empresa, lo que acarrea muchas fallas e ineficiencia en el proceso productivo

- No pueden absorber otras empresas, lo que les ayudaría a ser más competitivos, por el contrario, son absorbidas por empresas mayores.
- Se centran en sus propias actividades y se desvinculan de los centros de investigación y desarrollo tecnológico, con lo cual se siguen rezagando
- Por su propio tamaño enfrentan problemas de diversa índole, tanto de financiamiento como de recursos humanos e incluso de construcción de las plantas y de transporte.

PEQUEÑAS EMPRESAS

VENTAJAS

- Tienen gran capacidad para generar empleos, absorben una parte importante de la población económicamente activa
- Asimilan y adaptan con facilidad tecnología de diverso tipo
- Producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico
- Se establecen en diversas regiones geográficas, lo cual les permite contribuir al desarrollo regional
- Mantienen una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumentan o reducen su oferta cuando se hace necesario
- El personal ocupado por empresa es bajo, por lo cual el gerente que generalmente es el dueño conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con facilidad los problemas que se presenten
- La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones de capital, inclusive los problemas que se presentan se van resolviendo sobre la marcha
- Mantienen una unidad de mando, lo que les permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas
- Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas

- Existe un contacto directo y personal con los clientes
- Los dueños generalmente tienen conocimiento del área en que operan, permitiéndoles aplicar su ingenio, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio

DESVENTAJAS

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que suscitan en el entorno económico con la inflación y devaluación
- Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento
- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber otras empresas, es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas
- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.

2.2.6 Factores externos que influyen en el desarrollo de la micro y pequeña empresa.

Insumos

Las micro y pequeñas empresas se enfrentan a graves problemas con relación a los insumos ya que debido a su escala de compra los costos de las materias primas son muy altos, los proveedores son más exigentes en cuanto a sus condiciones de pago y es escaso el poder de negociación con ellos en cuanto a los plazos de entrega ya que les dan preferencia a sus clientes más grandes.

Además no es muy común que se haga una proyección de ventas y por tal razón sus inventarios pueden ser mayores.

Las micro y pequeñas empresas necesitan que la materia prima o los insumos sean de calidad, que lleguen a tiempo, en forma ágil y eficiente lo cual representa un importante factor para concluir exitosamente con la distribución de los productos a los consumidores nacionales y extranjeros.

Sin duda alguna otro factor importante corresponde a calidad, la apertura comercial y la revolución de las comunicaciones han permitido que se comparen fácilmente las calidades disponibles en todos los mercados del mundo, con esquemas de normas internacionales cada vez más estrictas, así como sistemas de certificación de calidad que permitan otorgar una garantía de calidad a los consumidores de productos mexicanos, por lo que se ha vuelto indispensable crear una cultura de calidad en las micro y pequeñas empresas y apoyar en el financiamiento desde la asesoría técnica, la capacitación y la implementación de controles estadísticos a fin de lograr la calidad total en la empresa.

Otro aspecto fundamental es el diseño, ya que para poder presentar y vender mejor un producto se debe considerar sus características distintivas ya sea en su empaque o en la promoción de un servicio poniendo especial énfasis en todos aquellos productos en los que hay capacidad para exportar, así como los que enfrentan la competencia interna.

Mercado

Los micro productores y las pequeñas empresas necesitan tener una imagen, una identidad porque son ellos los más necesitados de diferenciarse para atender un determinado nicho de mercado ya que compiten contra las grandes corporaciones; Si las pequeñas, medianas y microempresas no logran esta diferenciación, sus posibilidades de sobre vivencia en el mercado son muy limitadas.

Hay muchas posibilidades y recursos para que un pequeño productor pueda posicionar sus artículos. No necesariamente la imagen se materializa en un logotipo, en una etiqueta; el concepto se transmite por un sistema de posicionamiento elemental que es la referencia de boca a boca.

En la imagen de las micro y pequeñas empresas el gran componente es el diseño, el talento y la identificación del por qué soy diferente junto con lo que producen las grandes corporaciones. El talento del empresario consiste en identificar cuál o cuáles son los factores que pueden constituirse en las ventajas comparativas ya que éstas son las que le interesan al cliente. En muchos productos el factor precio no es lo que provoca la decisión de compra, muchas veces es la presentación o la funcionalidad.

La cuestión de cuánto se requiere de recursos económicos para posicionar la imagen, es más una decisión o una respuesta de inteligencia, de talento, que de dinero. Hay muchos productos que se han posicionado pero no por la gran publicidad que hacen; esto tiene que ver con la segmentación de mercados esa es la forma inteligente de invertir en posicionamiento.

Existen casos de micro productores y pequeños empresarios que están conscientes que esta es una inversión que no les va a descapitalizar en primer lugar, y segundo, que les va a dar muy buenos resultados en término de ventas y, por lo tanto, de ganancias. Invertir en diseño es muy rentable; lo importante no es pensar en si es caro el tener un nuevo envase o una imagen, sino, en si dicha inversión va a ser redituable. Se puede tratar de establecer una imagen de productos que no tienen muchos componentes para ser exitosos por el producto mismo pero, tarde o temprano el consumidor reflexionará y el producto saldrá del mercado.

Cientes

Las micro y pequeñas empresas son partícipes de una competencia por obtener el mayor número de clientes o usuarios, y el conocer las preferencias de su

segmento de mercado les permite definir, quiénes son sus clientes, en dónde están ubicados, cómo los contactan y qué esperan de ellas o de su producto.

Sin lugar a duda la segmentación de mercado es una herramienta invaluable para que puedan quedarse con el pedazo más grande, o por lo menos sobrevivir. La investigación de mercados se ha convertido en un mal necesario, que hace cada vez más urgente comenzar a elaborar mínimo un estudio al año, en donde puedan ver cómo están posicionados en el mercado, cómo percibe el consumidor sus marcas y qué tan bien o mal evalúan el servicio.

Una micro y pequeña empresa tendría que evaluar el costo-beneficio para considerar el costo que implica realizar una investigación, sin embargo podrá recurrir a una encuesta concreta, que es de bajo costo y le proporciona después de su interpretación, información clara y útil siendo la mejor manera de empezar con la cultura de la investigación con un diagnóstico para encontrar las fortalezas y debilidades en precios, estudiar cómo los ve el mercado.

Para una empresa mediana es una mínima de datos de acción, para las micro y pequeñas empresas es mucho más fácil actuar de forma rápida una vez detectados los errores, y ante la competencia de un mercado globalizado esa ventaja puede ser decisiva para establecer de manera efectiva la ecuación precio y calidad que son indispensables para el éxito de la compañía.

Los micros y pequeños empresarios deben tomar en cuenta que el mejor servicio que le pueden ofrecer a sus clientes es aquel que involucra un valor agregado para él, y que el producto o servicio no acaba con la venta, sino que continua en cada proceso interno de la empresa, los micros y pequeños empresarios deben de promover una interacción activa con sus clientes, mantenerlos informados acerca de las novedades en sus productos y servicios y cualquier otro tema de su interés y considerar que es mucho más rentable vender más a un cliente existente que captar nuevos, ampliando de este modo la permanencia de sus clientes en el negocio.

Competencia

Actualmente México se enfrenta a grandes retos en materia de competitividad y productividad por lo que es necesario realizar acciones que tengan que ver con los insumos, el mercado, los clientes, la competencia, el diseño, la imagen, la tecnología, el financiamiento, y otros aspectos que representan los retos a futuro que debe enfrentar este país.

Sin lugar a dudas la escala competitiva se ha convertido en una excelente oportunidad para las micros y pequeñas empresas ya que tienen la posibilidad de participar en nuevos mercados a los que cada productor en lo particular no podría acceder, y ahora con una marca en común y un buen canal de comercialización, será factible llegar.

De esta forma ni la globalidad, ni el país lo permite “trabajar cada cual por su lado”, hoy se requiere asociarse para trabajar en conjunto, es necesario comprar, diseñar, recibir crédito y otorgar garantía en común.

El asociarse puede favorecer la permanencia y fortalecimiento de las micros y pequeñas empresas ya que de esta manera se incrementa su poder de negociación frente al gobierno para que se tomen en cuenta sus intereses comunes en cuestiones fiscales, de salarios, legislación laboral, precios y tarifas, importación de maquinaria y otras, además al agruparse pueden obtener algunos servicios que están fuera de su alcance actuando aisladamente o que les resulten muy caros, así como realizar algunas actividades en común y de esta forma potenciar sus ventajas competitivas y aminorar sus debilidades.

Otro de los factores que influyen para que empresas de otros países se vuelvan competitivas son las alianzas estratégicas ya que constituyen un mecanismo eficaz para lograr la penetración en un mercado específico de algún producto o servicio permitiéndole competir con una tecnología avanzada, contar con el soporte financiero necesario vía capital y créditos, los apoyos tecnológicos y / o

comerciales que se requieren para lograr un posicionamiento adecuado del producto en ese mercado.

Se requiere también tecnología competitiva, por lo que es necesario crear una plataforma tecnológica en la planta productiva para dominar y perfeccionar el “cómo hacer las cosas”, a través de la búsqueda de tecnología adecuada, su compra y asimilación documentada, la capacitación del personal que la operará, el desarrollo y la innovación de la misma, que deberá actualizarse constantemente para conservar la eficiencia en los procesos productivos, calidad de los productos de tal forma que la inversión se considere un factor estratégico dentro de la micro y pequeña empresa.

Es necesario hoy día disponer de recursos financieros, de sistemas de financiamiento y de asistencia técnica para adquirir, asimilar y desarrollar tecnología que incremente el nivel competitivo de productos, procesos y servicios.

Durante la “época de oro” de la red, mediados de 1999 y fines del 2001, se oyó mucho respecto a la relevancia que tendría Internet en el desarrollo de las micros y pequeñas empresas. Se consideraba que era una situación de ganar-ganar entre ambos, en el sentido que Internet era el medio ideal para que las micros y pequeñas empresas, que generalmente cuentan con recursos limitados, pudieran acceder a un universo de consumidores, ahora es una opción real para vender más.

El promocionarse en la red o tener un portal tiene muchas ventajas: permite que los negocios tengan un trato directo con los clientes, no sólo de México sino de cualquier parte del mundo, además puede acelerar el desarrollo de productos, acabar con planes ineficientes dentro de la cadena productiva y capitalizar los procesos de investigación y desarrollo.

La red logra establecer conexiones rápidas y personalizadas, es decir el portal puede contener toda la información de la compañía, servicios, productos, contacto y tener valores agregados como consejos especializados bajo solicitud,

recomendaciones, noticias o ligas a otros sitios de interés, la empresa puede incluso realizar ventas a través de su sitio en Internet lo que repercute directamente en la disminución de costos, es decir se pueden eliminar gastos de escaparates, renta de un espacio físico, pago de luz, agua, etc.

Financiamiento

En México sólo una tercera parte de la población económicamente activa tiene capacidad para contratar un crédito en el Sistema Financiero Nacional y esta restricción es mayor para el financiamiento de la inversión empresarial. Es significativo que al finalizar el 2000, apenas 30% de las empresas mexicanas lograron contratar un préstamo bancario.

Entre los factores que más dificulta obtener el crédito bancario destacan las elevadas tasas de interés, en particular las garantías de crédito son barreras infranqueables debido a que los micros y los pequeños empresarios no disponen de inmuebles o propiedades para otorgar como garantía real.

En estas condiciones es comprensible el surgimiento de las instituciones de micro financiamiento en México dedicadas a financiar proyectos productivos de las micro y pequeñas empresas con bajos niveles de capitalización y un acceso muy limitado a los mercados financieros cuyas características han estimulado la aparición de mecanismos novedosos de financiamiento y mercados informales de crédito, en estos espacios participa una amplia gama de intermediarios como las cajas populares, las sociedades de ahorro y préstamo, las uniones de crédito, los bancos populares y otras instituciones micro financieras”.

Las instituciones micro financieras se han propuesto redefinir el papel de crédito en términos de una herramienta pedagógica que capacite a los acreditados en el uso adecuado de los recursos. El apoyo financiero a las unidades pequeñas de producción requiere de otros apoyos en materia de información, capacitación, asesoría técnica, promoción, comercialización y soporte tecnológico.

“La carencia de créditos genera un círculo vicioso que es necesario superar de raíz mediante la eliminación de las principales barreras que impiden a las micro y pequeñas empresas alcanzar el financiamiento. La relevancia social de esta problemática fue reconocida por el Presidente de la República Vicente Fox y el Jefe de Gobierno del Distrito Federal Andrés Manuel López Obrador. El gobierno federal anunció acciones dirigidas a la reestructuración de la banca de desarrollo y la reactivación del crédito bancario, así como a instaurar un programa de micro financiamiento con los organismos de la banca popular cuyos alcances quedaron por debajo de las expectativas creadas por el mismo Presidente”

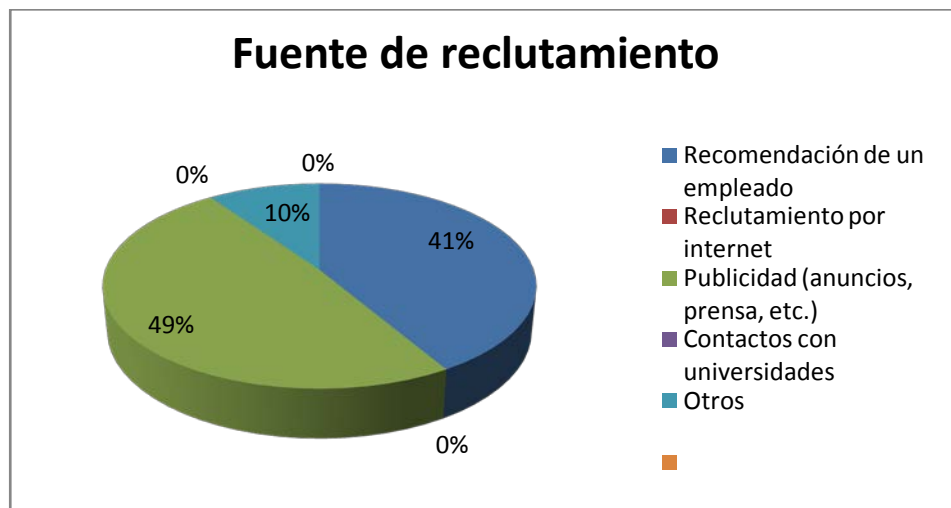
CAPÍTULO III
MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, BASADO EN
PRUEBAS OBJETIVAS

3.1 Análisis realizado a micro y pequeños empresarios

De acuerdo al sondeo que se llevó a cabo en la ciudad de Xalapa, Veracruz, mediante la aplicación de un cuestionario a las micro y pequeñas empresas del sector comercial, se encontró que en la mayoría o en casi todas no se lleva a cabo un proceso de selección de personal adecuado, debido principalmente a que no cuentan con los recursos suficientes para tener un departamento que lleve a cabo este proceso.

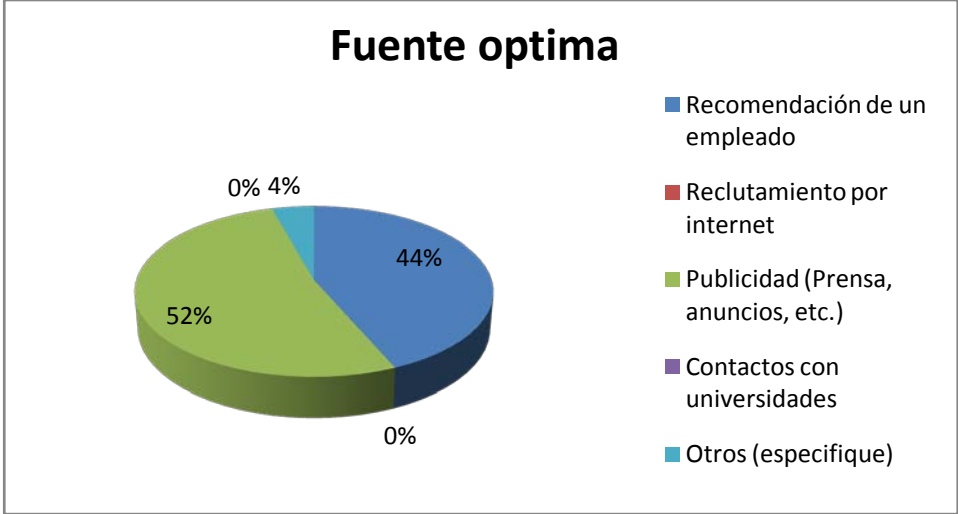
A continuación presento el análisis del cuestionario aplicado a los microempresarios sobre el proceso de selección y la aplicación de pruebas aplicadas durante el proceso.

1 ¿Seleccione la fuente de reclutamiento utilizado cuando ingresa un empleado a su empresa?



Como podemos darnos cuenta las fuentes de reclutamiento que utilizan los microempresarios son muy pocas y en algunas ocasiones no son muy confiables como la recomendación de otros empleados que lamentablemente es una de las más utilizadas y no todos tenemos la misma percepción de las personas. Otra de ella es la publicación por medio de anuncios, esta fuente es la masa utilizada por la mayoría de los empresarios, ya sea en el periódico o en alguna otra parte que sea visible por los interesados. También encontramos que un 10% de los empresarios contratan al personal que alguna vez ya laboro con ello pero que por alguna causa se retiraron.

2 Según sus conocimientos y experiencia, ¿Cuál considera que es la fuente más óptima de reclutamiento?



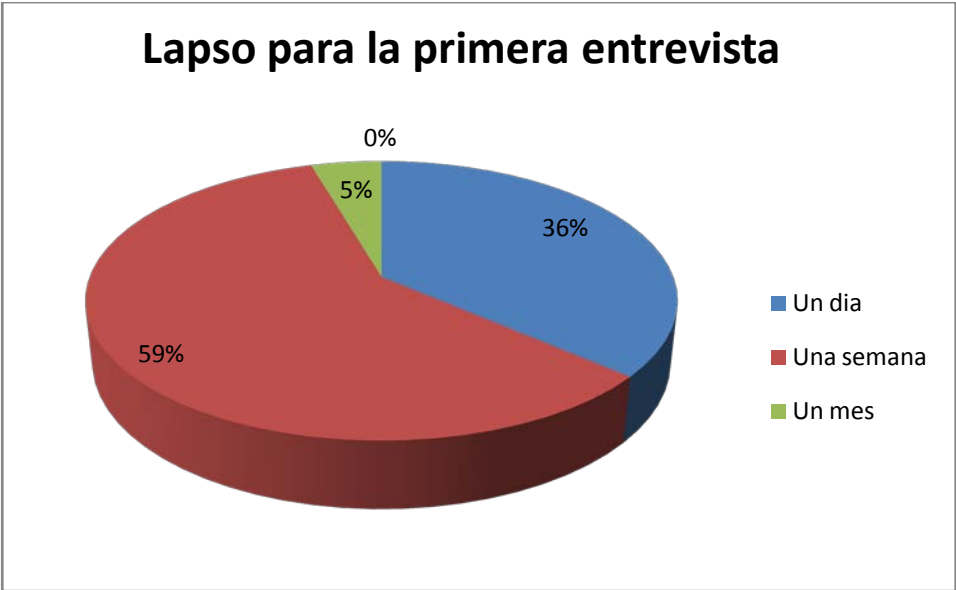
Encontramos que un 52% del total de los microempresarios encuestados opinan que el medio de publicidad es el más óptimo, pero también consideran de gran importancia la recomendación de algún empleado.

3. ¿A los aspirantes interesados en ingresar a la empresa se les pide una solicitud elaborada por la Empresa?



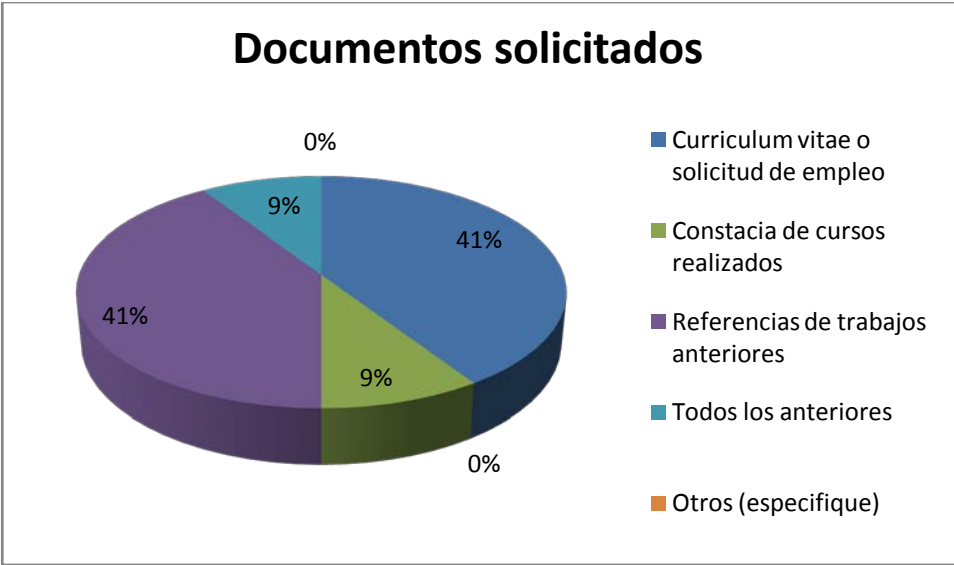
En esta pregunta nos percatamos que un 79% de las micro y pequeñas empresas no tienen un solicitud elaborada por ellos mismo, que les pueda ser de gran ayuda para conocer de los aspirantes solo los datos esenciales

4. El lapso de tiempo entre la recepción de la solicitud y la primera entrevista es:



Por otra parte encontramos que toman muy poco tiempo para analizar la solicitudes antes de la primera entrevista, ya que la mayoría de las micro y pequeñas empresas solo toman un día o máximo una semana para analizar todas las solicitudes o curriculum que les entregan

5 ¿Cuál de los siguientes documentos les solicita a los aspirantes al puesto?



Dentro de los requisitos que solicitan solo un 9% del total de las micro y pequeñas empresas entrevistadas piden todos los documentos para complementar la información del aspirante, el porcentaje restante solo pueden solicitud de empleo y referencias de trabajos anteriores.

6 ¿Cuántas entrevistas se llevan a cabo antes de la contratación del personal?



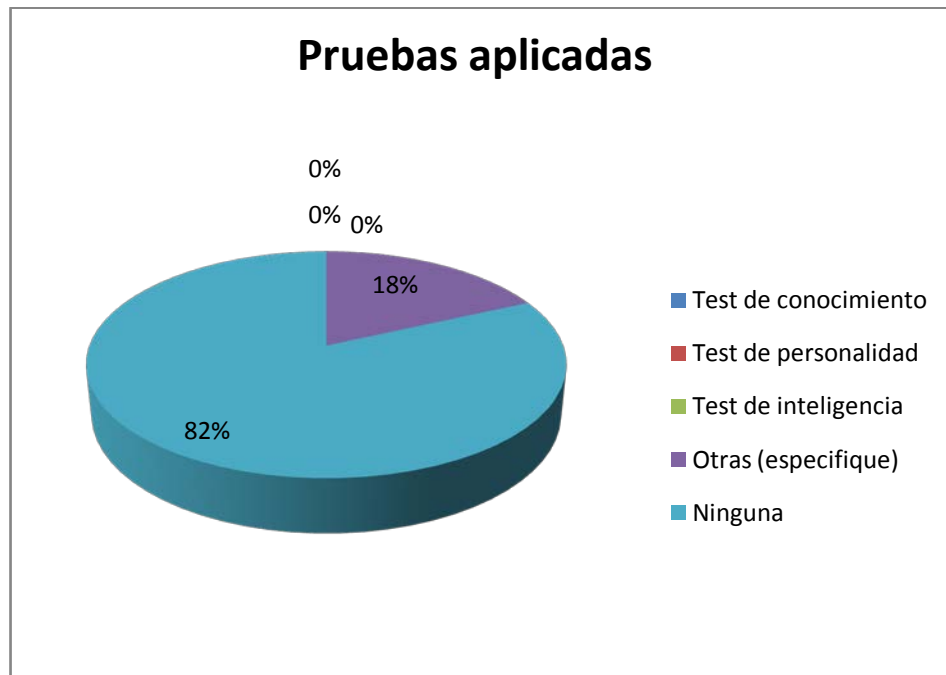
En este tipo de empresas antes de la contratación se llevan a cabo un o dos entrevistas, dependiendo cuantas sean necesarias. El 57% solo realiza solo una y el resto llevan a cabo dos

7 ¿La documentación entregada es utilizada y cotejada durante la entrevista?



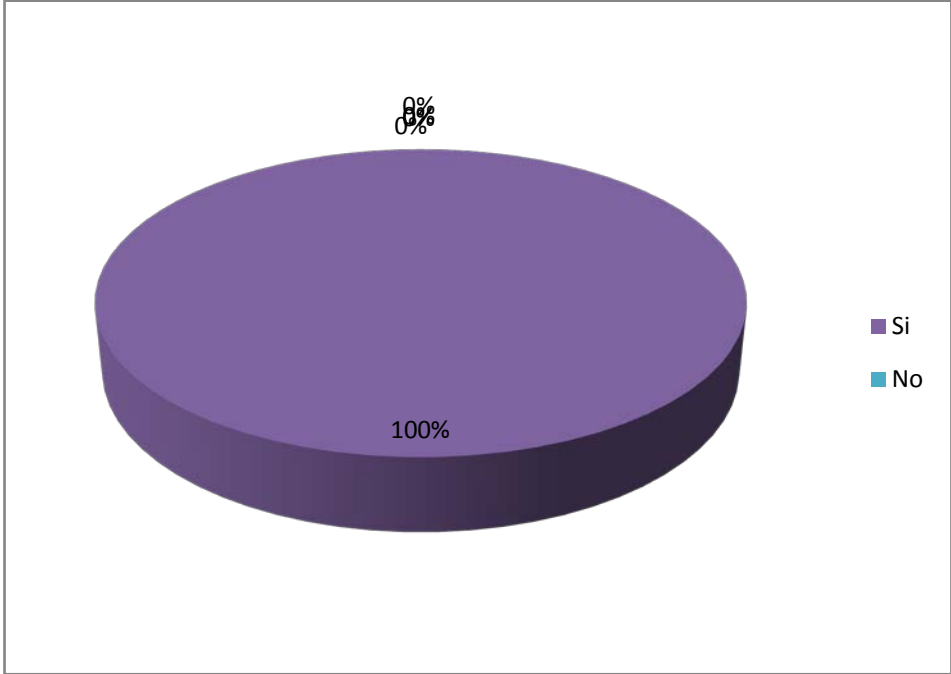
El 100% de las empresas entrevistadas contestaron que toda la documentación que se les entrega es cotejada durante la entrevista debido a que lo requiere el proceso de selección.

8 ¿Durante el proceso de selección aplican algunas de las siguientes pruebas? Si la respuesta es “ninguna” pasar a la pregunta 10.



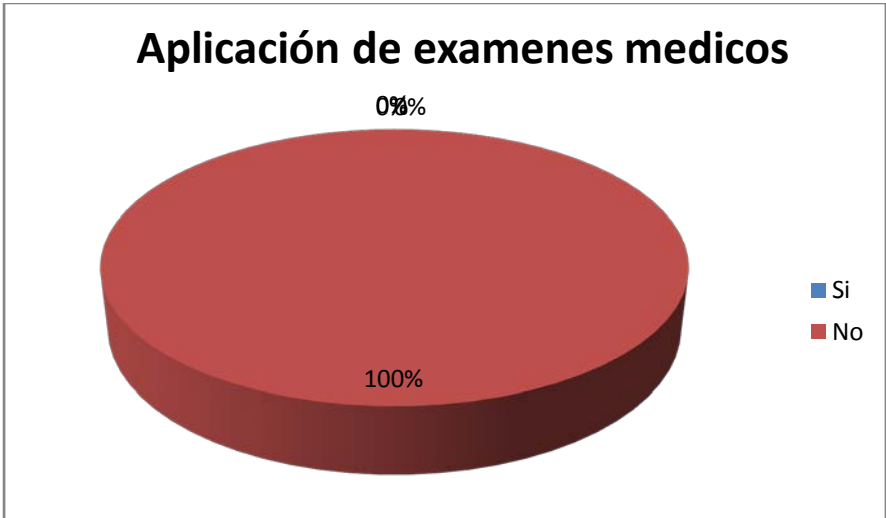
Considerando las pruebas aplicadas durante el proceso de selección, nos percatamos de que no se apoyan en ninguna de las pruebas psicométricas (conocimientos, personalidad, inteligencia) para conocer más a fondo al solicitante. De todas los empresario encuestados solo un 18% contestaron que si se aplican algunas pruebas, pero al preguntarles de que tipo, encontramos que son referentes al puesto, como por ejemplo identificar el nombre de algunas herramientas o material utilizado en el trabajo.

9 ¿Considera que las pruebas utilizadas durante el proceso de selección son de utilidad para la elección correcta?



El total de los empresarios encuestado que contestó que si utilizan pruebas (18%) mencionaron que dichas pruebas les son de gran utilidad en el proceso de contratación. Cabe mencionar que las pruebas aplicadas son con respecto al puesto que se desempeñara.

10 ¿Durante el proceso de selección se aplican exámenes médicos?



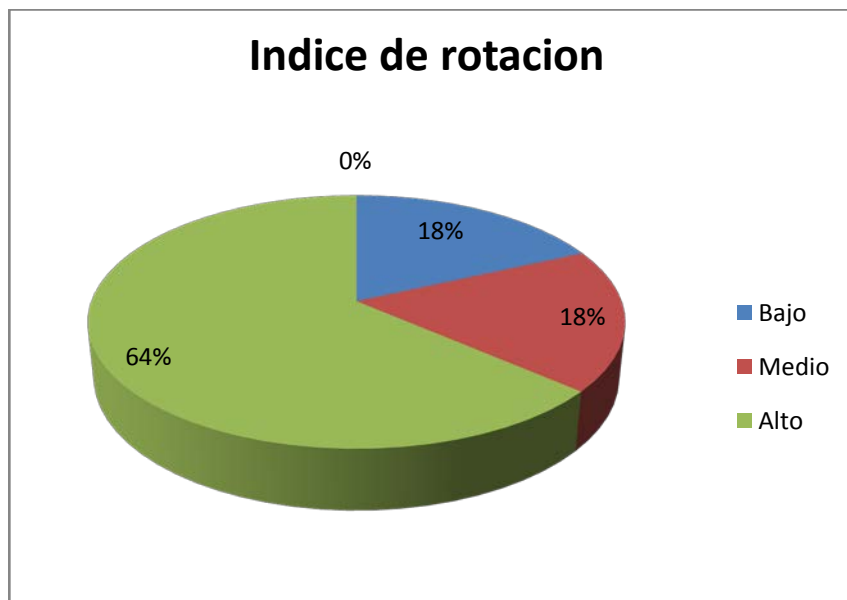
También nos dimos cuenta que por falta de recursos de este tipo de empresas no aplican exámenes médicos a sus empleados

11 ¿En función de que decide las personas a quienes ha de contratar?



Los factores que toman en cuenta para la contratación son: en un 32% experiencia del aspirante y la impresión que perciben durante la entrevista, el 22% toman como base el análisis de documentos comprobatorios y un 14% toma como base factores que toman en cuenta para la contratación son: en un 32% experiencia del aspirante y la impresión que perciben durante la entrevista, el 22% toman como base el análisis de documentos comprobatorios y un 14% toma como base la experiencia propia.

12 ¿Cuál es el índice de rotación de personal en su empresa? (Es decir entradas y renuncias)



El índice de rotación en la mayoría de las empresas se encuentra en un nivel alto, teniendo como consecuencia la inestabilidad laboral, un 18% se encuentra en un índice bajo, lo que significa el estancamiento y envejecimiento del personal, por ultimo menciono que solo un 18% se encuentra en nivel medio de rotación.

14 Cuando el aspirante es rechazado, ¿se les da una orientación sobre su perfil?



Solo un 14% de los empresarios contestaron que si orientan al solicitante cuando no es contratado y el 86% no lo hace.

3.1.1 CONCLUSION

Como podemos darnos cuenta el proceso de selección de personal en las micro y pequeñas empresas es muy subjetivo y no se hace un análisis adecuado de cada aspirante, la deficiencia de este proceso comienza desde el reclutamiento de personal, ya que solo son dos fuentes de reclutamiento utilizadas. Además los factores que más utilizan para la contratación son la experiencia del aspirante y la percepción que el empresario tenga sobre el solicitante durante la entrevista. Por otra parte cuando el aspirante es rechazado no le dan una orientación sobre su perfil, es decir, cual es el puesto más apto para él, en que se podría desempeñar de una mejor manera, donde puede desempeñar mejor sus habilidades, etc.

De acuerdo al análisis que se llevo a cabo se encontró que existen muchas deficiencias en el proceso de selección en las micro y pequeñas empresas, y por tal motivo tienen un índice muy alto de rotación de personal, teniendo como consecuencia la inestabilidad de la empresa y de los recursos humanos.

3.2 Propuesta del Modelo de Selección para Micro y Pequeñas Empresas basado en Pruebas Psicométricas.

Tomando en cuenta el análisis realizado anteriormente hago una propuesta enfocada a las pruebas que se pueden aplicar, que les pueda servir a los micro y pequeños empresarios para que su proceso de selección tenga mayor éxito y que les sea útil para su empresa.

3.2.1 Objetivo

El objetivo de mi propuesta es definir actividades y lineamientos de reclutamiento y selección de personal que apenas van a ingresar a la empresa, a fin de asegurar que la persona contratada cumpla con los requisitos definidos en la descripción

del puesto, disminuya la rotación del personal, tomando como apoyo la aplicación de un modelo pruebas psicométricas, aun bajo costo para que las micro y pequeñas empresas puedan aplicarlo aunque no cuenten con los recursos suficientes.

3.2.2 Justificación

Observando las necesidades que hoy en día afectan a las micro y pequeñas empresas hago la propuesta de este modelo les será de gran ayuda para los empresarios, ya que tendrán una herramienta más, que les sirva de apoyo en el proceso de selección de personal. Además, será una herramienta que se les brinde y en la cual no tienen que gastar demasiado como en las medianas y grandes empresas que tienen un departamento especial. El método será aplicado a todas las personas que deseen ingresar a la empresa.

Por otra parte como pudimos observar en el sondeo la experiencia o impresión durante la entrevista son factores determinantes para tomar las decisiones de contratación, dejando de lado los factores relacionados con la personalidad del trabajador así como sus actitudes y aptitudes.

3.2.3 Introducción

El proceso de selección de personal es muy importante en las micro y pequeñas empresas, ya que una correcta selección permite disminuir costos de reclutamiento recurrentes, capacitación, lo que generará una mayor estabilidad en la empresa, logrando mejores resultados al momento de decidir quiénes serán parte de ella.

Una selección adecuada permite mantenerlos preparados para los retos del ambiente empresarial que pueda determinar la permanencia o desaparición de una empresa.

El modelo que propongo incluye la aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de selección para las micro y pequeñas empresas del sector comercial, las cuales van a variar de acuerdo al puesto que se desempeñará. Estas

herramientas son útiles en la medida en que nos pueden ayudar a la evaluación de personal con el que vamos a trabajar, que nos afectara y al que afectaremos con nuestro quehacer diario.

Esta propuesta será de gran utilidad para el empresario, pero en definitiva solo es una herramienta que puede apoyar una mejor toma de decisiones.

3.3 Procedimiento de Reclutamiento

Como ya lo analizamos, la micro y pequeñas empresas utilizan dos medios muy comunes que son: la recomendación de otras personas y los anuncios en la prensa, siendo estos últimos los más confiables y efectivos, es por ello que se les recomienda tomen en cuenta algunos factores para realizarlo.

Un medio de gran difusión para la realización de reclutamiento externo, suele ser la utilización de anuncios en periódico o en otros medios visibles, en el cual se debe procurar lo siguiente:

- Que el tamaño sea suficiente para que las personas puedan verlo
- Que el contenido sea claro
- Que sea llamativo y destaque entre otros anuncios
- Que sea atractivo y motive al candidato
- Que sea selectivo, es decir, que menciones los requisitos y características para la vacante

3.4 Procedimiento de Selección

Las empresas para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con personal adecuado, en los lugares necesarios. Lo importante es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello debe ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa

aumenta los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.

La selección del recurso humano, es un proceso de gran importancia para la organización, ya que decide quienes serán los futuros trabajadores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados.

Actualmente en la región de Xalapa se han incrementado el número de micro y pequeñas empresas, esto se debe al crecimiento demográfico que se presenta día a día, pero al mismo tiempo existe una alta tasa de desempleo y el número de aspirantes a una vacante ha aumentado de una forma considerable, todo esto se debe a que los recursos humanos que no son aceptados en alguna empresa, no se les proporciona la información sobre su perfil y en que puestos se pueden desempeñar mejor.

Lamentablemente dichas empresas no cuentan con el capital suficiente para llevar a cabo un adecuado proceso para la selección de personal. Por ello, es conveniente establecer métodos sencillos de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización y evaluación y selección posterior para su integración en la empresa. Con un buen método de selección y cuidado en la toma de decisiones sobre la contratación del recurso humano seleccionado, se estará contribuyendo positivamente con la institución. Cabe destacar que un factor importante de partida es un buen análisis de puestos que determinar en sus apartados el perfil que requiere el puesto.

3.4.1 DIAGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE ACTIVIDAD COMERCIAL

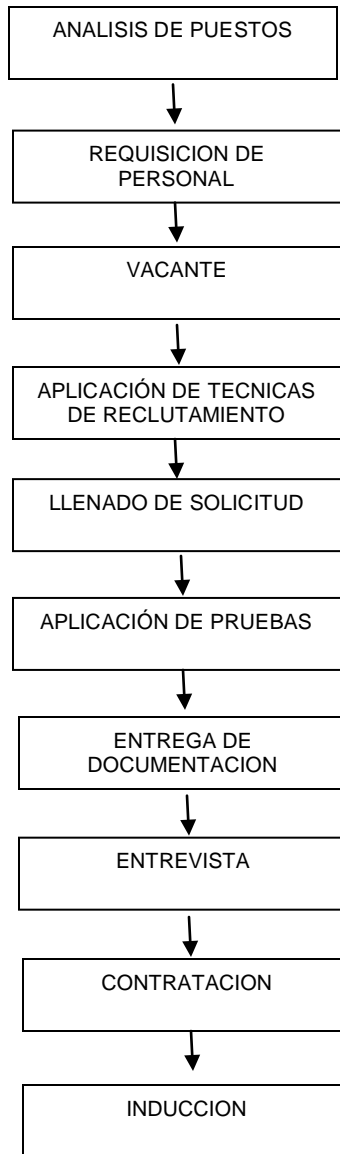


Figura 3.1 Diagrama del Proceso de Selección

A continuación se presenta un modelo de perfil ocupacional

3.4.2 Requisición de Personal

El formato para la requisición de personal cumple la función de proporcionar información de los candidatos a cubrir el puesto y así compararlos para escoger a la persona ideal. La oferta se hace dentro de la empresa en caso de que se quiera cubrir el puesto con algún empleado de la misma, si no es así, entonces se publica por los medios de reclutamiento. Ver anexo 1

3.4.3 Solicitud de Empleo

La solicitud de empleo que se le pide al aspirante, es un documento el cual es de gran ayuda a la hora de realizar la entrevista, ya que es una forma de conocer más a fondo sobre el empleado que se va a contratar. Ver anexo 2

3.4.4 Aplicación de Pruebas Selectivas

Las pruebas psicométricas que se utilizarán en el proceso de selección en las micro y pequeñas empresas de actividad comercial se mencionan a continuación y se aplicaran de acuerdo al puesto que se quiera cubrir.

Por ética profesional no se mostrará el contenido de los formatos de estas pruebas, sólo se mostraran los aspectos generales para llevar a cabo dichas pruebas.

Tipo de prueba	Nombre de la prueba	Puesto en que se utilizara
inteligencia	Otis	Cajero
	Dominós	Promotor
	Terman	Secretaria
Personalidad	Thurstone	Atención a clientes
	16PF	Seguridad
	Max Lüscher	mantenimiento
comportamiento	Cleaver	Jefe de grupo
	BO	supervisor
	BPA	Chofer

Figura 3.2 Clasificación de los tipos de Pruebas Psicométricas

Cabe mencionar que en todos los puestos mencionados en la tabla se pueden utilizar los tres tipos de pruebas.

3.4.4.1 Pruebas de inteligencia

- Otis sencillo

Prueba sencilla que se puede utilizar para puestos operativos, en el campo escolar o selección de personas en niveles de cultura medio o bajo. Contiene una serie de elementos de diversas características y proporciona una apreciación del desarrollo mental del sujeto y su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias.

Objetivo: Adaptar el pensamiento del individuo a nuevas exigencias

Características: Permite evaluar la inteligencia en general

Forma de aplicación: colectiva

Tiempo de aplicación: 30 minutos

- Dominós

Es una prueba grafica no verbal, destinado a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas

Test para medir del individuo, aptitudes y explora diversas áreas psicológicas como reconocimiento de semejanzas y diferencias, noción de numero y rapidez visual. Con este test puede valorarse la capacidad de una persona para percibir exactamente el número de puntos de cada conjunto de fichas; Descubrir el principio de organización del conjunto; y Resolver, mediante la aplicación de dichos principios, la cantidad de puntos que ha de colocar en cada una de las mitades de la ficha del dominó en blanco, para completar el diseño.

El test de Dominós es aplicable a sujetos de 12 años en adelante, aunque puede administrarse individualmente a partir de los 10 años

Objetivo de la prueba: esta prueba se diseño con el propósito de medir el factor general de inteligencia, establece la capacidad de una persona para descubrir el principio ordenador de grupos de dominós dispuestos de distintas maneras.

Características: Esta prueba consta de 28 reactivos aproximadamente

Formas de aplicación: Individual

Componentes: Consta de un manual de aplicación y una hoja de respuestas

Tiempo de aplicación: 30 minutos

- Terman

Test que evalúa el coeficiente mental del individuo (CI), manejando 10 subtest que conforman las siguientes áreas: Cultura y conocimientos generales; Juicio y sentido común; capacidad de razonamiento; Aritmética; juicio práctico; habilidad para razonar, abstraer, generalizar, y pensar en forma organizada; Planeación, comprensión y organización de conceptos verbales; y Análisis y síntesis en el manejo de aspectos cuantitativos.

Una vez culminada la aplicación del test Terman, el Sistema define una serie de medidas dimensionales con respecto al individuo, las cuales abarcan:

- inteligencia
- capacidad de aprendizaje
- diagnóstico
- interpretación

3.4.4.2 Pruebas de personalidad

- Inventario de rasgos temperamentales de Thurstone

Es una prueba que muestra los distintos tipos de temperamento, comprende una lista de preguntas acerca de lo que le gusta o le disgusta a una persona, acerca de su preferencia y costumbres en la vida cotidiana. Se diseñó con el propósito de mostrar el factor general de personalidad, aquí no hay respuestas correctas o equivocadas, una respuesta puede ser tan buena como cualquier otra.

Pretende evaluar el temperamento existente en la persona, resaltante de procesos biológicos psicológicos y sociales, se relacionan con las actitudes que son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. Este tipo de pruebas no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere a base de preguntas o situaciones a las que la persona evaluada

responderá de forma personal. Los rasgos que evalúa son: estabilidad emocional, extroversión, introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

Objetivo: descubrir los aspectos temperamentales del individuo

Características: Esta prueba pone de manifiesto los rasgos que son relativamente estables en cada persona, excluyendo aquellos que reflejan influencias sociales recientes, nuevas experiencias perturbadoras o las que resultan del dominio de la propaganda. Se exploran 7 áreas temperamentales: activo, vigoroso, impulsivo, dominante, estable, sociable y reflexivo. Se emplean 140 reactivos en total

Componentes: Folleto de aplicación, Hoja de respuestas, Manual y porta documentos.

Tiempo: Ilimitado (30 minutos aproximadamente)

Aplicación: individual, colectiva y auto aplicación

Esta prueba es calificada de acuerdo a una plantilla en donde ciertas preguntas tienen un valor, al final se suma el valor y el resultado caerá en uno de los 7 tipos de personalidad que esta prueba ofrece.

A continuación se muestra una tabla de rasgos temperamentales que se miden con esta prueba

RASGOS	PUNTAJE
Activo	Un alto puntaje en esta área indica una disposición para estar siempre en movimiento. Estas personas probablemente hablan, caminan, escriben, trabajan y comen rápidamente, aun en el caso de poder hacerlo con tranquilidad
Vigoroso	Un alto porcentaje en esta área señala el gusto por los deportes, trabajos manuales que requieren el uso de herramientas y actividades al aire libre. Estas personas encuentran placer en actividades físicas que requieren mucho esfuerzo
Impulsivo	La persona con alto porcentaje es generalmente despreocupada, arriesgada y acostumbrada a tomar decisiones rápidamente.

Dominante	Un alto porcentaje indica capacidad para tomar iniciativas y asumir responsabilidades, la persona caracterizada por este rasgo le gusta organizar actividades de tipo social, adelantar nuevos proyectos y persuadir a los demás
Estable	Estas personas permanecen tranquilas en situaciones críticas, logra concentrarse mientras estudia o trabaja en medio de distracciones y no se molesta si se le interrumpe.
Sociable	La persona sociable le gusta la compañía de los demás, fácilmente hace amistades, es simpática y agradable con los demás.

Figura 3.3 tipos de rasgos temperamentales

- 16PF

Es una prueba diseñada para medir las tendencias de personalidad de un individuo de 16 factores fundamentales diseñada para obtener, en un tiempo funcional de prueba, información acerca de la posición de un individuo en la mayoría de los factores primarios de la personalidad, siendo estos: Calidez, Inteligencia, Fortaleza de sí mismo, Dominio, Impulsividad, Conformidad con el grupo, Audacia, Idealismo, Susplicacia, Imaginación, Astucia, Propensión a la culpa, Rebeldía, Autosuficiencia, Compulsividad y Ansiedad Librementemente Flotante, y adicionalmente cuenta con una escala de distorsión, es decir si la persona mintió en su favor o en contra.

Objetivo de la prueba: medir la personalidad normal en aquellas dimensiones que son útiles en la descripción y predicción de la conducta de individuos de 16 años en adelante.

Componentes: cuestionario forma A, hoja de respuestas, perfil para forma A, acetatos de calificación.

Características: consta de 187 preguntas tendientes a evaluar los rasgos distintivos de la personalidad normal, permitiendo originar con rapidez información de suma utilidad, al igual que ahorrar tiempo en los procesos de evaluación.

Aplicación: individual o colectiva

Tiempo: De 45 a 60 minutos

Factor	Descriptor	Valor
A	Retraído/ sociable	Nivel de expresión social
B	Lento/rápido	Estilo de pensamiento
C	Infantil/maduro	Grado de madures emocional
E	Sumiso/dominante	Factor de independencia
F	Pausado/entusiasta	Postura de acción
G	Variable/constante	Grado de persistencia
H	Tímido/aventurado	Interacción social
I	Emocional/racional	Sensibilidad emocional
L	Sospecha/confiable	Disposición a la adaptabilidad
M	Excéntrico/convencional	Manejo de realidad
N	Simple/sofisticado	Inclinación de la extroversión
O	Inseguro/seguro de si mismo	Índice de autosuficiencia
Q1	Rutinario/innovador	Respuesta al cambio
Q2	Dependiente/autosuficiente	Rol ante grupos
Q3	Descontrolado/controlado	Control de impulsos
Q4	Tenso/estable	Estabilidad emocional

Tabla 3.4 16 factores de la personalidad

Esta prueba presenta un perfil de personalidad del individuo mediante 16 factores de personalidad que indican el grado de adaptación al medio, así como los mecanismos funcionales de los que hace uso para su interacción.

- Colores de Max Lüscher.

Se obtiene la personalidad proyectiva del individuo. La prueba permite descubrir aspectos reprimidos de la persona, la aplicación se realiza mediante 8 tarjetas de colores y el tiempo de aplicación es de 5 minutos.

Tiempo de aplicación: de 5 a 10 minutos

Forma de aplicación: individual

3.4.4.3 Pruebas de comportamiento

- Prueba CLEAVER (Comportamiento / Liderazgo).

Evalúa el comportamiento del sujeto como líder de forma normal, motivado y bajo presión así como su desempeño en el puesto, también se puede determinar el índice de compatibilidad de la persona VS puesto, tomando como base la filosofía y políticas de su organización, incluye herramienta adicional el reporte de integración para competencias laborales y administrador de puestos perfil psicométrico.

Finalmente, se describen las tendencias de la actitud de este individuo en situaciones bajo presión y se enumeran sus preferencias y necesidades. En general está descripción completa que brinda el Cleaver sobre una persona permite evaluar su capacidad para desempeñar determinada labor social y proporciona a sus superiores una visión general de lo que puede esperarse de ella y de las condiciones que deben rodear a este individuo para que pueda obtener los mejores resultados en su trabajo.

- BO Batería de Operarios

Contiene tres pruebas: el doblado de papel, que aprecia la aptitud mecánica, ACI o apreciación de la capacidad intelectual, que contiene comprensión verbal, aptitudes numéricas, etc., y Palancas, que evalúa la aptitud espacial y comprensión mecánica.

Forma de aplicación: colectiva

Tiempo de aplicación: 27 minutos

- BPA Baterías de pruebas de admisión (niveles 1 y 2)

Prueba que selecciona candidatos para tareas administrativas. El nivel 1 contiene pruebas de conocimiento y comprensión de palabras, rapidez perceptiva, capacidad para clasificar, conocimientos aritméticos y rapidez de cálculo. El nivel 2 incluye pruebas de atención, resistencia la monotonía, método y orden.

Forma de aplicación: colectiva

Tiempo de aplicación: de 14 a 19 minutos

3.4.5 Entrevista de Selección

La entrevista de contratación es una de las partes más importantes del proceso de selección ya que mediante esta se llevara a cabo una plática formal, conducida a evaluar la idoneidad para el puesto que obtenga el candidato

Algunos elementos que caracterizan la entrevista son:

- Es una reunión programada, ya que al candidato se le cita previamente para que asista a esta fase de la selección.
- Se lleva a cabo entre dos o más partes, ya que como mínimo intervienen el entrevistador y el entrevistado.
- Estas dos partes tienen sus roles claramente definidos.
- Una de las partes ejerce el control, puesto que es el entrevistador quien decide la secuencia de la entrevista.
- La entrevista siempre se lleva a cabo con un objetivo predeterminado.

Las entrevistas de selección permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante sobre la empresa.

En seguida se mencionan una guía de preguntas para la entrevista de selección que se basa en aspectos importantes para el empresario y que desea saber sobre el candidato.

- **Formación**

1. ¿Qué estudios realizó y porque los eligió?
2. ¿Está dispuesto a seguir con sus estudios y completar su formación?
3. ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?

- **Motivo de solicitud**

4. ¿Por qué le gustaría trabajar en esta empresa?
5. ¿Qué piensa usted que puede aportar a la empresa?
6. ¿Qué piensa que puede aprender de esta empresa?

- **Comportamiento en el trabajo**

7. ¿Prefiere trabajar solo o en equipo? ¿porqué?
8. ¿Se adapta fácilmente a un grupo de trabajo?
9. ¿confía en los compañeros de trabajo?

- **Proyectos**

10. ¿Por qué cree que es la persona idónea para cubrir el puesto?
11. ¿Qué espera de la empresa?
12. ¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?
13. ¿Cómo y dónde se ve en 5 años?

- **Condiciones personales**

14. ¿Puede incorporarse inmediatamente?
15. ¿Está dispuesto a cambiar de residencia?
16. ¿Tiene otras ofertas de trabajo?
17. ¿Cuál es su pasatiempo favorito?
18. ¿Tiene casa propia?

- **Personalidad**

19. ¿Cuáles considera que son sus mejores cualidades?
20. ¿Cuáles son sus defectos?
21. ¿Qué tan fácil y rápido es para tomar decisiones?

- **Situación familiar**

22. ¿Vive con su familia?
23. ¿Tiene hijos?
24. ¿Cuál es su estado civil?

- **Retribución**

25. ¿A cuánto ascienden sus gastos?
26. ¿Cuánto desea ganar?
27. ¿Cuál era su sueldo en su trabajo anterior?

- **Experiencia laboral**

28. ¿En cuántos puestos se ha desempeñado?
29. ¿Cuál fue su último empleo?
30. ¿Por qué causa dejó de laborar en él?

3.4.6 Contratación

Esta etapa se lleva a cabo después de haber llevado un adecuado proceso de reclutamiento y selección, en el cual ya se eligió a la persona más apta para cubrir el puesto vacante y se procede a mostrarle el contrato de trabajo en el cual se establecerá las condiciones. Políticas, lineamientos bajo los cuales será contratado y acuerdo de voluntades del cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios bajo la dirección y dentro de la entidad que corresponde a la persona física que le contrata, cambio de una remuneración.

3.4.7 Inducción

Esta es la última etapa del proceso de selección, consiste en informar a todos los nuevos empleados, de las actividades que realiza dentro de la empresa así como de planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del trabajador en

el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer toda la empresa.

Se debe realizar la presentación del puesto del trabajador, el lugar, materiales y recursos a utilizar, así como su equipo de trabajo.

CONCLUSIONES

El proceso de selección de personal es la puerta de entrada de nuevo personal a las organizaciones, es por ello que se le debe dar la importancia que requiere y comenzar por conocer a los posibles candidatos que pertenecerán a la empresa utilizando las herramientas adecuadas para una mejor toma de decisiones, como el manejo de pruebas psicométricas, las cuales permiten conocer al aspirante de una forma rápida y adecuada sobre su vocación, personalidad, inteligencia, adaptabilidad, actitud, etc.

Un gran número de organizaciones micro y pequeñas no realizan procesos objetivos de reclutamiento y selección llevándolas a tener una alta rotación de personal, así como insatisfacción laboral y por ende baja competitividad. Esto se debe a que la mayoría de las empresas ignoran que para ser competitivo y enfrentarse al cambio es indispensable profundizar en el desarrollo e involucramiento del capital humano, ya que la competencia de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa ayuda a elevar a un grado de excelencia logrando el éxito de esta.

Las micro y pequeñas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto. Generan el 52 por ciento del Producto Interno bruto y contribuyen con el 72 por ciento de los empleos formales.

Para las micro y pequeñas empresas de la región de Xalapa el proceso de selección de personal es un gran problema, debido a que la forma de llevarlo a cabo no es adecuado y como consecuencia de esto tienen un alto índice de rotación de personal, provocando al mismo tiempo la inestabilidad de la misma. Esto se debe a que sus ingresos y utilidades son bajos como para invertir en un adecuado proceso de selección.

Las pruebas psicométricas son herramientas de gran ayuda para la selección de personal, operan sobre la teoría general del comportamiento humano, se encargan de medir las cualidades psíquicas de las personas. Existe una amplia gama de baterías que permiten obtener resultados específicos, las hay de medición de inteligencia, rasgos y factores de personalidad, proyectivas y varios tipos más, son una herramienta tanto para conocer la vida del aspirante, como para conocer su estado emocional, intelectual e inclusive si existe alguna anomalía en su funcionamiento cerebral o simplemente para ubicar su forma de pensar.

Con el paso del tiempo la utilización de las pruebas psicométricas se ha hecho más común y utilizado en el proceso de selección en las organizaciones, pero lamentablemente solo son utilizadas por empresas grandes y medianas debido a que sus costos son altos y las micro y pequeñas empresas no tienen el alcance a ellas. Que viéndolo desde un punto de vista objetivo no sería un gasto sino una inversión para los empresarios ya que se vería beneficiados con la productividad alcanzada mediante el trabajo en equipo de los recursos humanos.

Después de apreciar la importancia que tiene el Proceso de Selección en las empresas, decidí proponer un modelo de Selección de Personal basado en pruebas psicométricas que pueda ser utilizado por los micro y pequeños empresarios que no tienen recursos ni conocimientos para aplicarlas al personal que entra a su empresa y tomar una adecuada decisión de la contratación.

Las organizaciones tienen que optimizar la asignación de los recursos y cuando hablamos de recursos humanos no solo hablamos de sueldos y salarios, también hablamos de su proceso de contratación y capacitación, una persona que ingresa a la organización y sin mayor demora renuncia, aumenta la rotación de personal y por ende los gastos que implican la nueva contratación., sumado esto a la merma que puede generar en la producción.

Si bien es cierto las pruebas psicométricas no son la panacea ni el máximo descubrimiento en la selección y contratación de personal, si son una importante herramienta de la administración de recursos humanos que hace más eficiente su gestión como intermediario de la organización y los empleados.

La razón por la que los micro y pequeños empresarios no aplican las pruebas psicométricas en su proceso de selección de personal es debido a que no cuentan con los recursos necesarios y las utilidades que obtienen no son suficientes para hacer dicha inversión. Además dichas pruebas tiene costos elevados, falta de capacitación para utilizarlas, así como el tiempo y dinero que se invierte en aplicarlas, calificarlas y después generar u reporte para cada uno de los candidatos.

Los resultados de los test psicométricos no son buenos ni malos, sino que en conjunto representan un aspecto medible en el individuo, el cual puede o no adecuarse a los objetivos de la empresa y a los requerimientos del puesto.

Al finalizar el proceso de selección es fundamental darles una orientación a los aspirantes que no fueron elegidos sobre los puestos en los que se puede desempeñar y darles a conocer el motivo del rechazo, ya que si no se hace de la manera adecuada puede causar frustración en ellos.

El modelo propuesto es una opción para los empresarios para que tengan conocimiento del procedimiento adecuado que deben seguir para llevar correctamente el proceso de reclutamiento y selección de personal, en el cual se le proporciona información de todas la etapas del proceso incluyendo algunas pruebas objetivas que se pueden aplicar a una micro o pequeña empresa con actividad comercial.

FUENTES DE INFORMACION

Arias Galicia Fernando, *“Administración de Recursos Humanos”* Editorial Trillas cuarta edición, México 2000.

Bohlander George W., Shell Scott y Sherman *“Administración de Recursos Humanos”*, Editorial Thomson, México D.F, 2001

Chiavenato Idalberto, *“Administración de Recursos Humanos”*, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, México D.F 2000.

Reyes Ponce Agustín., *“El Análisis de Puesto”*, Editorial Limusa, México D.F, 1996.

Sikula Andrew F., *“Administración de Recursos Humanos en empresas”*, Editorial Limusa, México D.F, 1991

Werther William B., *“Administración de Personal y Recursos Humanos”*, Editorial Mc Graw Hill, México D.F, 1995.

Lewis R. Aiken, *“Test Psicológicos y Evaluación”*, Editorial Prentice Hall Octava Edición, México D.F, 1996

Robbins, S P. *“Comportamiento Organizacional”*, Decima edición. México. Prentice Hall, 2004.

Rodríguez Valencia, J. *“Administración Moderna de Personal”* Editorial Thompson, México D.F, 2002

Silvestre Méndez, J. *"Problemas Económicos de México"* Editorial Mc Graw Hill, cuarta edición

Torres Ramírez, C. *"La calidad como herramienta de apoyo para las micro y pequeñas empresas mexicanas"* Xalapa, ver. 2001

INEGI, Resumen General Censos Económicos 2004, [www.inegi.gob.mx / prod_serv/contenidos/español/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industriales/estratifica2004](http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/español/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industriales/estratifica2004).

INEGI, Resumen de resultados de los censos económicos de 1999. www.inegi.gob.mx

Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República, 2002 www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/varios/MPYMEM

Alarcón, A., Chelech, S., Flores, C., Harnisch, e. y Ortiz, A. (2002) Reclutamiento y Selección. www.apsique.com/wiki/LaboRetselper

Secretaría de Economía, 2009. www.economia.gob.mx

Evaluaciones Psicométricas, 2004 www.armstrong.com.mx/htm2004/Ppsicometricas.htm.

Banco de Comercio Exterior, 2011. www.bancomext.com

ANEXO 1

ANEXO 1 REQUISICION DE PERSONAL

IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo		No. De personas solicitadas	
Nombre del jefe inmediato		cargo	
Breve descripción de las funciones			
MOTIVO DE LA SOLICITUD			
Temporal			
Fijo			
CONDICIONES DEL CARGO			
Dedicación %	Horario: entrada:		salida:
	Sábado: entrada:		salida:
Tipo de contrato		Fecha de inicio	
		Fecha de terminación	
CONDICIONES PERSONALES			
Formación académica	Programa	Periodo	Título SI o NO
Bachiller			
Técnica			
Universitaria			
Otra (especifique)			
Experiencia			
Dominio de idiomas			
Inglés %		Español %	Otros% especifique
Para ocupar el cargo se sugiere a:			
Nombre:			
Cargo:			
Teléfono:			
OBSERVACIONES			
REMITENTE FIRMA		AURORIZADO POR FIRMA	
_____		_____	

ANEXO 2

ANEXO 2 SOLICITUD DE EMPLEO

1.DATOS PERSONALES			
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre (s)	
Fecha de nacimiento: _____		Lugar: _____	
CURP: _____		Nacionalidad _____	
Domicilio: calle _____ No. _____		Colonia: _____ C.P. _____	
Localidad: _____ municipio: _____		Teléfono: _____	
e-mail: _____			
2. DATOS DE FORMACION			
Estudios académicos		nombre de la institución	
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Cursos (idiomas, informática, etc.)			
Curso	duración	lugar	titulo
1 _____	_____	_____	_____
2 _____	_____	_____	_____
3 _____	_____	_____	_____
4 _____	_____	_____	_____
3. DATOS PROFESIONALES			
1. Nombre de la empresa: _____			
dirección y teléfono: _____			
Puesto desempeñado: _____			
Duración de contrato: _____			
Causa de rescisión: _____			
2. Nombre de la empresa: _____			
dirección y teléfono: _____			
Puesto desempeñado: _____			
Duración de contrato: _____			
Causa de rescisión: _____			
3. Nombre de la empresa: _____			
dirección y teléfono: _____			
Puesto desempeñado: _____			
Duración de contrato: _____			
Causa de rescisión: _____			

Xalapa ver., a ____ de ____ de 20__

Firma del solicitante

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	7
Figura 1.2 Elementos esenciales para el Proceso de Selección.....	13
Figura 1.3 Grafica del Proceso de Selección.....	14
Figura 1.4 Clasificación de los test.....	27
Figura 2.1 Estratificación de Empresas.....	33
Figura2.2 Distribución de Micro y Pequeñas Empresas por peso porcentual.....	33
Figura 2.3 características principales por tamaño.....	36
Figura 2.4. Personal ocupado por tamaño.....	36
Figura 2.5 Unidades económicas por entidad según el tamaño.....	37
Figura 3.1 Diagrama del Proceso de Selección.....	68
Figura 3.2 Clasificación de los tipos de Pruebas Psicométricas....	69
Figura 3.3 tipos de rasgos temperamentales.....	73
Tabla 3.4 16 factores de la personalidad.....	74