



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**“ESTUDIO PARA EL DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE
COMMUNITY MANAGER PARA PYMES DE MORELIA MICHOACÁN”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

L.C. Yuselim Angélica Villa Hernández

DIRECTORA DE TESIS

Dra. Dora Aguilasocho Montoya

Morelia, Michoacán, Mayo de 2016.

GRACIAS

A Dios porque nunca me ha dejado sola en mi camino.

A mis papás, mis hermanos Lorena, Luis Ángel y Moisés por estar a mi lado en los momentos tanto difíciles como los llenos de dicha.

A mi querido esposo, Chava, mil gracias por ser mi apoyo incondicional y compañero de vida, el motor de mis proyectos personales y profesionales.

A todos mis familiares y amigos que me han dado palabras de aliento en los momentos que lo he necesitado.

A mis profesores por compartirme sus enseñanzas y en especial a la Dra. Dora Aguilasoch Montoya por su confianza.

RESUMEN

Las empresas han incorporado las tecnologías de la información y la comunicación y las redes sociales en su dinámica organizacional. Ello ha generado la necesidad de una persona que se encargue de administrar las redes sociales con ciertas habilidades y conocimientos en específico para el manejo de las mismas. La presente investigación permite conocer el fenómeno en particular en la PYME de la localidad de Morelia, Michoacán.

Este estudio parte desde una perspectiva de tipo cualitativa. Se exploró el campo de las redes sociales en la ciudad de Morelia para encontrar las características que definen el perfil de las personas que se desempeñan como community manager en la PYME. Ésta es una investigación descriptiva cuyo objetivo central fue conocer el perfil de los administradores de redes sociales de tal manera que se pudiera establecer el diseño, análisis y descripción del puesto para el community manager.

Se pudo constatar que la mayoría de la PYME moreliana no cuenta con el puesto de community manager en su estructura, y en la mayoría de los casos el desempeño de dicho puesto obedece a la improvisación. No se le da la importancia que merece a la figura de community manager; de ahí que a partir de la investigación documental y de campo realizada en esta investigación se presente una propuesta de diseño, análisis y descripción del puesto para el community manager.

Palabras clave: Diseño, análisis y descripción del puesto; community manager; PYME; redes sociales; tecnologías de la información y la comunicación.

ABSTRACT

Companies have incorporated the information and communications technology and social networks in organizational dynamics. This has created the need for a person responsible for managing social networks with certain specific skills and knowledge to handle them. This research allows us to know the phenomenon particularly in the SMEs of the town of Morelia, Michoacan.

This study starts from a perspective of qualitative type. The field of social networks was explored in the city of Morelia to find the features that define the profile of people who serve as community manager in SMEs. This is a descriptive study whose main objective was to know the profile of directors of social networks so that you could set design, analysis and job description for community manager.

It was found that most SME moreliana not have the community manager position in its structure, and in most cases the performance of the post due to improvisation. It is not given the importance it deserves to figure community manager; hence from the documentary and field research conducted in this research present a proposal for design, analysis and job description for community manager.

Keywords: Design, analysis and job description; Community manager; SME; Social networks; Technology of the information and communication.

Contenido

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.1.1 Descripción del problema.....	15
1.2 Preguntas de investigación.....	17
1.2.1 Pregunta general.....	17
1.2.2 Preguntas específicas.....	17
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificación	18
1.5 Metodología	20
1.5.1 Horizonte temporal y espacial.....	23
1.5.2 Universo y muestra.....	23
1.5.3 Diseño y descripción del cuestionario.....	25
2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	29
2.1 Diseño de puestos	33
2.1.1 Concepto de puesto	33
2.1.2 Concepto de diseño del puesto.....	34
2.1.3 Antecedentes históricos.....	34
2.2 Descripción y análisis de puestos	43
2.2.1 Descripción de puestos.....	43
2.2.2 Análisis de puestos.....	43
2.2.3 Estructura del análisis de puestos.....	44
2.2.4 Métodos para la descripción y análisis de puestos.....	49
2.2.5 Objetivos de la administración y análisis de puestos.....	57
3. ADMINISTRACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS	64
3.1 PYMES en México.....	64
3.1.1 Antecedentes históricos de la empresa.....	64

3.1.2 La importancia de las empresas PYMES en México	65
3.1.3 Tecnologías de la información y la comunicación.....	66
3.2 Redes sociales	70
3.2.1 Concepto.....	70
3.2.2 Marco histórico	72
3.2.3 Marco jurídico del comercio electrónico en México	73
3.2.4 Redes sociales como herramienta de la mercadotecnia	75
3.2.5 Uso de redes sociales en PYMES ubicadas en Morelia, Michoacán	77
3.3 Community manager.....	82
3.3.1 Concepto.....	82
3.3.2 Perfil del community manager	85
3.3.3 Funciones de un community manager.....	87
3.3.4 Características básicas del community manager.....	92
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	94
4.1 Análisis de Resultados	94
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
6. BIBLIOGRAFÍA	120
7. ANEXOS	124
Anexo 1. Cuestionario aplicado	124

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Figura 1, Horario laboral del puesto	95
Figura 2, A quién reporta el ocupante del puesto	98
Figura 3, Personal subordinado al community manager	98
Figura 4, Departamento en el que se ubica el puesto del community manager	99
Figura 5, Grado académico del community manager	99
Figura 6, Perfil académico del community manager	100
Figura 7, Departamento dónde debiera ubicarse el puesto del community manager	102
Figura 8, Perfil académico que debiera tener el community manager	103
Figura 9, La actualización del perfil como principal actividad del community manager	103
Figura 10, El community manager es la voz de la empresa	104
Figura 11, La cordialidad como cualidad fundamental del community manager	104
Figura 12, La tolerancia como cualidad fundamental del community manager	105
Figura 13, Rapidez para ofrecerles soluciones a los clientes es de las principales actividades del community manager	105
Figura 14, Tener conocimientos básicos de las tecnologías actuales es de las habilidades técnicas que el community manager debe contar	106
Figura 15, El community manager y la comunicación interna de la empresa	106
Figura 16, Vocero de la empresa en las redes sociales	107
Figura 17, Divulgación de la marca	107
Figura 18, Buena redacción del community manager	108
Figura 19, Buena ortografía del community manager	108
Figura 20, Conocimientos de marketing del community manager	109
Figura 21, Conocimientos de publicidad y comunicación del community manager	109
Figura 22, Conocimiento de las redes sociales	110
Figura 23, Identificar y generar la red más apropiada	110
Figura 24, Generación de contenido	111
Figura 25, Presencia activa en las redes sociales	111
Figura 26, Monitorear el mercado	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Redes sociales en el mundo.....	20
Tabla 2, Estratificación de empresas por número de personas empleadas en Morelia, Michoacán	24
Tabla 3, Dimensiones de la aptitud intelectual.....	47
Tabla 4, Aptitudes físicas.....	48
Tabla 5, Estratificación de empresas por personal empleado, publicada en el Diario Oficial de la Federación, Censos Económicos 2009	65
Tabla 6, Actividades diarias del Community Manager	96
Tabla 7, Actividades periódicas del Community Manager	96
Tabla 8, Actividades ocasionales del Community Manager	97
Tabla 9, Ambiente de trabajo del Community Manager.....	101
Tabla 10, Riesgos de trabajo del Community Manager	101

INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual las organizaciones sufren cambios y transformaciones debido a la introducción de nuevas o diferentes tecnologías, modificando sus productos o servicios con la alteración del comportamiento de las personas o con el cambio de sus procesos internos. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas.

En el transcurso del siglo XX de acuerdo a Chiavenato (2011) las organizaciones pasaron por tres etapas: la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la información.

Haciendo una breve reseña, la era de la industrialización clásica, abarca de 1900 a 1950. Fue medio siglo en que se intensificó el fenómeno de la industrialización, que se inició con la Revolución Industrial. En ese entonces se consideraba a las personas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales, como máquinas, equipo y capital. El ser humano era considerado como una extensión de la máquina. El mundo estaba cambiando, si bien aún con lentitud: los cambios eran suaves, progresivos, paulatinos, previsibles.

La era de la industrialización neoclásica, abarca de 1950 a 1990. Gracias al final de la segunda Guerra Mundial el mundo empezó a transformarse con rapidez; los cambios se hicieron más veloces e intensos y poco previsibles. Las transacciones comerciales pasaron de ser locales a regionales, de regionales a internacionales, y poco a poco adquirieron complejidad.

La era de la información, comenzó alrededor de 1990; es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía

internacional se transformó en economía mundial y global. Se intensificó la competitividad entre las organizaciones.

En la organización contemporánea el recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. El dinero aun es importante, pero más lo es saber cómo utilizarlo para generar rendimientos. El empleo en el sector industrial empieza a disminuir y el de servicios a su vez aumenta, el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una era posindustrial basada en el conocimiento (Chiavenato, 2011, p. 39).

Dado al desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) el mundo empresarial se ve en la necesidad de tomar estas tecnologías como herramientas para llegar a sus consumidores. Para seguir siendo competitivo, la organización debe constituirse por personal capacitado que será quien maneje y aproveche al máximo éstas tecnologías para cumplir con el objetivo de la organización.

En las redes sociales es que las empresas pueden encontrar nuevos mercados para llegar a sus clientes. El problema que se observa generalmente con un Puesto que surge en el ámbito administrativo y tecnológico, como es la figura del *community manager* (CM) es la falta de definición del Perfil requerido, lo que provoca conflictos en los procesos de Reclutamiento y Selección del Personal para ocupar dicha vacante en la organización.

La presente investigación está conformada por siete capítulos, iniciando con los fundamentos de la investigación. El objetivo general que da origen a esta investigación es realizar el diseño, análisis y descripción del puesto de community manager para la PYME moreliana. La investigación es de tipo cualitativa con un alcance descriptivo y de tipo transversal. Se recurrió a la encuesta como herramienta metodológica para obtener información primaria. La encuesta se aplicó a una muestra representativa de la PYME de Morelia que actualmente ya utilizan Facebook en su estrategia comercial.

El segundo y tercer capítulo están conformados por el Marco Teórico, conceptualizando la Administración de Recursos Humanos, en específico el Diseño, Análisis y Descripción de

puestos. Así mismo, la investigación documental se sustentó en la literatura acerca de la Administración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las empresas, tomando en cuenta información relevante sobre la PYME en México; conceptos de redes sociales, su marco histórico, marco jurídico y su uso en la PYME en Morelia, Michoacán. Se indagó sobre el concepto community manager, el perfil, funciones y características básicas del mismo.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la encuesta y se presenta el análisis que permite conocer el estado actual del puesto del community manager en la ciudad de Morelia. Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, de tal forma que se cumpla con el objetivo que dio origen a esta investigación, es decir, se presenta el diseño, análisis y descripción del puesto de community manager para la PYME moreliana.

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

De acuerdo a Chiavenato (2011), el impacto del cambio tecnológico sobre las organizaciones y las industrias puede ser rápido e impresionante, y dejar desprevenidas a las organizaciones sin una segunda oportunidad de seguir en juego. El cambio es el enemigo a tener en cuenta y el asesino más grande para las empresas es la inercia causada por los intereses creados. Nueva tecnología es sinónimo de cambio y algunos sectores temen al cambio. Por ejemplo, hace mucho tiempo en Inglaterra, los trabajadores destruían las máquinas de hilar para salvar sus trabajos, de todas formas los perdieron y además la creación de riqueza de la Revolución Industrial en Inglaterra impulsó la economía de esa nación y el crecimiento del mundo. De manera similar ahora el Internet y la tecnología están impulsando el crecimiento productivo de la economía norteamericana y, en consecuencia, del resto del mundo.

El crecimiento de Internet desde 1995 como medio de comunicación ha sido espectacular. Internet evolucionó hasta convertirse en el canal de negocios potencialmente más poderoso que jamás haya existido. Siguiendo este orden de ideas y a Laudon, (2010), las consecuencias que se derivan de este canal de acceso directo a familias y ojos alrededor del mundo son enormes, después de todo, la red alcanzó en solamente cinco años una cobertura que a la televisión le llevó trece años conseguir, y a la radio, treinta y ocho.

La organización *We Are Social* (2014), que se autodefine como una agencia de marketing y comunicación online 2.0, en enero de este año publicó un estudio en el cual da a conocer las más recientes estadísticas en cuanto al número de usuarios de internet en el mundo. En la actualidad hay 7 mil 95 millones 476 mil 818 habitantes en el mundo, de los cuales 2 mil 484 millones 915 mil 152 son usuarios de Internet, lo que representa una penetración del 35%. En cuanto a las redes sociales, a enero de 2014, hay 1000 856 millones 680 1,860 usuarios activos, lo que significa un 26% de penetración en el total de la población mundial. Existen 6 mil 572 millones 950 mil 124 usuarios con teléfonos celulares, lo que equivale a una penetración mundial del 93%.

Contextualizando el fenómeno en México a partir del 2001, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) ha estado generando información estadística sobre el aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en los hogares del país, mediante la encuesta en hogares sobre su disponibilidad y usos, que ha permitido conocer el equipamiento de estas tecnologías en dichos lugares, la cuantificación de los usuarios del servicio de Internet, tanto dentro del hogar como fuera de él, así como los usos que le da la población.

En el Censo de Población y Vivienda 2010, se contaron 112 millones 336 mil 538 habitantes en México, de los cuales 44 millones 173 mil 551 se consideraron usuarios de Internet, lo que representó una penetración del 38% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011). El número de usuarios de Internet tuvo un incremento del 8.8% entre el 2011 y 2012, al pasar de 37.6 a 40.9 millones de personas. Al igual que en el caso de la computadora, la mayor parte de quienes utilizaban Internet, se concentró en los jóvenes de 12 a 34 años, con una participación del 64.1% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013).

Para abril del 2013 las cifras aumentaron a 46 millones 026 mil 450 usuarios de internet en México. Siguiendo estas definiciones que hace el INEGI, en Michoacán hay 1 millón 381 mil 891 usuarios de computadora y 1 millón 198 mil 863 usuarios de internet. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014). En materia de redes sociales, el 37% de la población en general tiene alguna cuenta en ellas y pasa en promedio 6 horas 11 minutos al día conversando y el 59% de los usuarios de este tipo tienen aplicaciones de redes sociales (Asociación Mexicana de Internet, 2015).

De acuerdo a la información que presenta el portal latinoamericano Eempleo.com (2011) con el auge y revolución de las redes sociales, una nueva necesidad se generó en las organizaciones: interactuar en tiempo real con sus clientes y usuarios. Aunque muchas empresas conocen los beneficios y efectos que estas comunidades virtuales pueden generar, muchas compañías no las utilizan, el uso de las redes sociales en las empresas es incipiente.

Así lo revela el estudio realizado por Burson-Marsteller, firma especializada en relaciones públicas y comunicación estratégica, el cual concluyó que sólo el 49% de las empresas latinoamericanas están utilizando al menos una de las plataformas digitales más populares: Twitter, Facebook, YouTube o blogs corporativos; una proporción muy inferior a la del promedio mundial (79%). Cabe resaltar que en este estudio las proporciones más altas se encontraron en México (80%) y Venezuela (75%), mientras que las más bajas están en Puerto Rico (5%) y Argentina (25%).

1.1.1 Descripción del problema

La investigación realizada en el presente trabajo se limita geográficamente al municipio de Morelia, Michoacán. Iniciando la investigación en Septiembre de 2014, hasta Noviembre de 2015. El Municipio de Morelia es uno de los 113 municipios en que se encuentra dividido el estado mexicano de Michoacán de Ocampo. Su cabecera es la ciudad de Morelia, que es también la capital del estado.

El municipio de Morelia limita con un total de 14 municipios; al noroeste limita con el municipio de Coeneo, al norte con el municipio de Huaniqueo, con el municipio de Chucándiro y con el municipio de Copándaro, al noreste con el municipio de Tarímbaro, al este con el municipio de Charo, al sureste con el municipio de Tzitzio y con el municipio de Madero, al sur con el municipio de Acuitzio, al suroeste con el municipio de Pátzcuaro y con el municipio de Huiramba, y al oeste con el municipio de Lagunillas, el municipio de Tzintzuntzán y con el municipio de Quiroga. Tiene una extensión total de 1,199.02 kilómetros cuadrados que equivalen al 2.03% de la extensión total de Michoacán.

Según los resultados definitivos del XIII Censo General de Población y Vivienda, 2010, el municipio de Morelia es el más poblado del estado, representado el 16.76 % de la población total de la entidad. La población municipal asciende a 729,279 habitantes, siendo de estos, 348,994 varones y 380,285 mujeres, con lo que se tiene un índice de masculinidad del 47,85 % y feminidad de 52.14%. De acuerdo con los grupos de edades. Durante el periodo 2000 - 2005, la tasa de crecimiento anual del municipio fue del 2,74 %, que se encuentra por encima de la media del estado de Michoacán de Ocampo (-0,09 %) y la

nacional (1,02 %). De hecho, el municipio de Morelia ocupó el segundo lugar en crecimiento a nivel estatal, solamente por debajo del vecino municipio de Tarímbaro (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011).

Como bien lo señala Carrera (2011) estos no son cambios pequeños, son fundamentales, porque están convirtiendo la tecnología de información, de función de soporte interno a activo estratégico, uno con el que las compañías pueden crear una ventaja competitiva. Lo anterior no debe entenderse como que si una organización que tiene un alto nivel de tecnología pero una baja calidad de servicio puede competir de manera eficiente contra una organización que tiene una marca fuerte y que satisface las transacciones con los clientes, con un servicio de calidad apoyado y habilitado por medio de su tecnología.

Ahora bien, si las empresas cuentan con las tecnologías de la información de punta pero no cuenta con las personas correctamente formadas y capacitadas para administrarlas, no se lograrán resultados eficientes de dichas tecnologías.

Es por ello que esta investigación se desarrolla a partir de identificar que el crecimiento de las tecnologías y el potencial de las redes sociales como un canal de comunicación masiva deben ser bien aprovechadas por las empresas que busquen crecimiento de mercado. El problema que se observa generalmente con un Puesto que surge en el ámbito administrativo y tecnológico, como es la figura del *community manager (CM)*¹ es la falta de definición del perfil requerido, lo que provoca conflictos en los procesos de reclutamiento y selección del personal para ocupar dicha vacante en la organización. Otra cuestión objetable es que por falta de recursos, la organización al momento de incursionar en redes sociales, le adjudica las actividades referidas a administrar las redes a un empleado que no está preparado para realizar este tipo de trabajo que es tan delicado e importante, pues a través de esta se crea y/o refuerza la imagen de mercado.

¹ En la presente investigación se usará el término *community manager*, lo anterior debido a que por convencionalidad es el anglicismo utilizado en el área de mercadotecnia para referirse a la persona encargada de manejar las redes sociales de una empresa.

En específico para este estudio, la investigación versará en toda Pequeña y Mediana Empresa (PYME) que use facebook ubicada en la ciudad de Morelia, ya que es la ciudad donde reside nuestra casa máxima de estudios, la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Dentro de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), la presente investigación abordará específicamente el internet y las redes sociales que le son útiles a la organización para llegar a los clientes potenciales.

Como consecuencia de la importancia que están tomando para las empresas, el internet y las redes sociales surge la necesidad de una persona que se encargue de administrarlas con ciertas habilidades y conocimientos en específico para el manejo de las mismas. Podemos decir que dado que es reciente la necesidad, la presente investigación contribuirá a incrementar la información que permita conocer el fenómeno más a fondo, sobre todo en Morelia, Michoacán.

1.2 Preguntas de investigación

1.2.1 Pregunta general

¿Cuál sería el diseño, análisis y descripción del puesto de CM para la PYME Moreliana?

1.2.2 Preguntas específicas

¿Cuál es el diseño del puesto de CM?

¿Cuál es el análisis del puesto de CM?

¿Cuál es la descripción del puesto de CM?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Realizar el diseño, análisis y descripción del puesto de CM para la PYME moreliana.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar la descripción del puesto de CM.
- Realizar el análisis del puesto de CM.
- Elaborar el diseño del puesto de CM.

1.4 Justificación

Con esta investigación se pretende generar conocimiento sobre una profesión relativamente nueva, las personas que actualmente lo desempeñan lo hacen basándose en las necesidades diarias de su empresa, aprendiendo de los errores, es decir empíricamente, es entonces que con esta investigación se puede llegar a un diseño adecuado del puesto de CM.

Cabe mencionar que la investigación se encuentra dentro del Marco Legal en México, contribuye a que las empresas cumplan lo requerido por la Ley Federal del Trabajo en su artículo 25, fracción III:

“El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.” (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2013, p. 24)

La información obtenida será de utilidad a los reclutadores y seleccionadores de personal, ya que podrán saber el perfil adecuado al cual dirigir su reclutamiento y en el momento de la selección.

El análisis y descripción de puestos es fundamental en cualquier organización, ya que también permite establecer un programa de actualización y capacitación. Esto no sólo le contribuye a la organización en cuestión, sino también al trabajador, ya que se enfocará a desempeñar de la mejor manera sus actividades sin distraerse con otras que no le competan a su puesto, y por ello deberá recibir una justa remuneración.

El estudio más reciente que da a conocer la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI, 2015) de acuerdo a un estudio aplicado en el mes de abril de 2015 mediante un panel online muestra las actividades principales de los usuarios de internet. El uso de redes sociales encabeza esa lista del uso del internet para el ocio.

- Redes sociales
- Correo electrónico
- Escuchar/descargar música en línea
- Mensajería instantánea

- Consulta de noticias
- Uso de APPS en un Smartphone

Las redes sociales son un lugar dónde la PYME puede experimentar sin necesidad de arriesgar mucho, la ventaja es que se puede observar la forma en la que actúan las grandes y aprender (en su correcta escala) las mejores prácticas. Un ejemplo muy simple, en un establecimiento a partir de una convocatoria abierta se intercambiaba bebidas/alimentos a cambio de *tweets*, esta estrategia aprovecha las ventajas de las redes sociales. Esta campaña se puede replicar fácilmente para una cafetería local sin mucho costo ya que la marca puede detener el proceso en el momento en el que no sea rentable. El control lo mantiene la empresa y en la medida en la que pueda ofrecer producto también podrá crear una forma de tener una experiencia con la marca.

Este tipo de estrategias son especialmente útiles para empresas pequeñas ya que pueden crear estos esfuerzos de manera más rápida que sus contrapartes de mayor tamaño. Una segunda ventaja es que el costo del fracaso es menor para compañías chicas, pueden fracasar rápido y aprender de los errores y ajustar la estrategia de manera casi inmediata (Rattinger, 2011). Mejía (2013) establece ciertas oportunidades que representa para las empresas contar con redes sociales en empresas:

- Creación de comunidad
- Conocimiento de los clientes
- Canal emocional
- Fidelización de clientes
- Cercanía con el cliente
- Interacción con los clientes
- Difusión de la información
- Gestión de la reputación
- Seguimiento de la competencia
- Mayores ventas
- Mejorar el servicio al cliente

Hoy existen redes sociales importantísimas que hace unos años no existían como *WhatsApp*, con más de 800 millones de usuarios, *Line*, con 300, *Instagram* con 300 o *Pinterest* con 70. Sin embargo, la reina de las redes sociales sigue siendo Facebook que ya alcanzó los 1.400 millones de usuarios.

Las redes sociales chinas ya tenían presencia importante en el ranking anterior y la siguen teniendo en el actual. Especialmente importantes son las de mensajería como QQ, que ocupa la posición 3 en el ranking y WeChat. SinaWeibo tuvo un crecimiento similar a su homóloga del mundo occidental: Twitter.

Tabla 1, Redes sociales en el mundo

RED SOCIAL	NÚMERO DE USUARIOS EN MILLONES	TIPOLOGÍA
Facebook	1,400	General
YouTube	1,000	Vídeos
QQ	829	Mensajería
WhatsApp	800	Mensajería
Ozone	629	General
Twitter	500	General
SinaWeibo	500	General
WeChat	440	Mensajería
Instagram	400	Foto/Vídeo
LinkedIn	400	Negocios
Google+	343	General

Fuente: Web empresa 2.0 (2015)

Como la anterior información muestra, Facebook es la red social más usada en el mundo, y es por ello que en nuestra investigación estudiaremos el uso de la misma en las empresas como herramienta mercadológica.

1.5 Metodología

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández, 2010). La presente es una investigación

cualitativa. La investigación cualitativa es un método no estructurado, basado en pequeñas muestras que se proponen para proporcionar la idea y comprensión más profunda del problema (Arias, 2007).

“Las investigaciones cualitativas se basan en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general” (Hernández, 2010, p 9).

Este tipo de investigación pretende estudiar una parte de la realidad y no busca probar teorías o hipótesis, sino descubrir las cualidades del objeto de estudio. En otras palabras se explorará el campo de las redes sociales en la ciudad de Morelia para encontrar lo que pudieran ser las características que definen el perfil de las personas que se desempeñan como administradores de redes sociales en su empresa.

De acuerdo a Muñoz, (2011) según su profundidad tendrá un alcance descriptivo, ya que tiene como objetivo central describir el comportamiento en una población definida o en una muestra de una población. Este tipo de investigación tiene como objetivo principal la descripción de las características de algo en específico.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas, si fuera así sería correlacional y no descriptivo.

Específicamente, las tesis de carácter descriptivo tienen como objetivo de estudio representar algún hecho, acontecimiento o fenómeno por medio del lenguaje, gráficas o

imágenes de tal manera que se pueda tener una idea cabal del fenómeno en particular, incluyendo sus características, sus elementos o propiedades, comportamientos y particularidades (Muñoz, 2011).

Los datos manejados proceden de las manifestaciones verbales o escritas de los sujetos observados, las herramientas metodológicas a utilizar en la presente investigación serán los cuestionarios. Se recurrió a este método ya que es el más económico y rápido de distribuir a los ocupantes del puesto, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez.

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas” (Hernández, 2010, p 217).

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. En las preguntas cerradas las categorías de respuesta son definidas por el investigador y se le muestran al encuestado, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente la respuesta. Se hace notar algo muy lógico pero que en ocasiones se descuida y resulta fundamental: cuando las preguntas presentan varias opciones, éstas deben recoger todas las posibles respuestas. Ahora bien, hay preguntas cerradas donde el participante podrá seleccionar más de una opción o categoría de respuesta (posible multirrespuesta). En ese tipo de preguntas los participantes pueden marcar una, dos, tres o cuatro o más opciones de respuesta.

En cambio las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas (Hernández, 2010).

El cuestionario utilizado en esta investigación está conformado por 30 preguntas, de las cuales las primeras 7 son abiertas, las siguientes 5 son preguntas cerradas con

multirrespuesta y las últimas 18 son preguntas cerradas tipo escala Likert. Para delimitar las unidades de análisis de la investigación, tomadas del universo a estudiar, se utilizó una muestra no probabilística utilizando el método de bola de nieve y de juicio. En el muestreo de bola de nieve se selecciona al azar un grupo inicial de entrevistados, los entrevistados subsecuentes se eligen con base en las referencias que proporcionan los entrevistados iniciales (Malhotra, 2004).

El muestreo por juicio es una forma de muestreo por conveniencia en la que los elementos de la población se seleccionan con base en el juicio del investigador. Éste, con su juicio elige los elementos que incluirá en la muestra, porque cree que son representativos de la población de interés o son de alguna manera apropiados (Malhotra, 2004).

1.5.1 Horizonte temporal y espacial

La presente investigación es transversal, siguiendo a Hernández (2010), quien señala que las investigaciones transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Es por ello que nuestra investigación es transversal y se ubica en el municipio de Morelia Michoacán. En específico el objeto de estudio fue toda PYME moreliana que ya utiliza en su actual empresarial la red social Facebook.

1.5.2 Universo y muestra

En este estudio se optó por enfocarse específicamente en las empresas pequeñas y medianas, excluyendo a las micro y grandes empresas por viabilidad ya que son casi 23 mil las microempresas ubicadas en Morelia y no se cuenta con la capacidad y recursos para aplicar la herramienta de estudio. En cuanto a las grandes empresas que son 34, consideramos que serían de difícil acceso, aún así no se descarta un estudio posterior y buscar abarcar entonces sí a todas las empresas morelianas.

De acuerdo con las bases de datos que muestra el Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM (2015) sobre las empresas existentes en México registradas por la Secretaría de Economía, en el Estado de Michoacán se encuentran 49,017 empresas

establecidas. De las cuales en el municipio de Morelia están el 48% de ellas, es decir 23,654 empresas en la ciudad capital.

Las empresas establecidas en el municipio de Morelia están distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 2, Estratificación de empresas por número de personas empleadas en Morelia, Michoacán

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Industria	1920	79	21	2
Comercio	15245	243	38	19
Servicios	5834	213	27	13
Totales	22999	535	86	34

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM (2015)

Retomando estos datos, la pequeña y mediana empresa suma 621 establecimientos en Morelia. Dado que no hay base de datos o padrón alguno que nos indique cuántas de estas empresas cuentan con redes sociales nos dimos a la tarea de realizar una investigación exploratoria utilizando el buscador de Facebook. De acuerdo a los resultados de la búsqueda de perfiles de páginas en Facebook, de esas 621 empresas sólo 48 utilizan en sus actividades de la empresa la red social de mayor amplitud en el país: Facebook. Entonces esas 48 empresas conforman el universo de estudio.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra =?

e = error máximo = 5%

N = es el tamaño de la población o universo = 48 empresas

Z = es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne, el nivel de confianza será del 95%=1.96

p = proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio = 0.50

q = proporción de individuos que no poseen esa característica = 1-.50

Sustituyendo los valores en la fórmula se tiene:

$$\begin{aligned} n &= \text{número de la muestra} = \\ &= \frac{(1.96)^2 (0.50) (1 - 0.50) (48)}{(48)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (1 - 0.50)} \\ &= 42.7 \end{aligned}$$

De tal forma que 43 empresas morelianas conforman la muestra representativa de la población.

1.5.3 Diseño y descripción del cuestionario

La opción más adecuada para esta investigación fue utilizar la herramienta metodológica del cuestionario. Además se recurrió al método de bola de nieve, es decir que de los primeros que accedieron a contestar el estudio se les pidió su colaboración para contactar otros CM que conocieran para facilitar la recuperación de información vía la aplicación del cuestionario. Lo anterior obedece a que se identificó que las empresas no tienden a compartir información de su organización con facilidad, así que se usó a personas conocidas para que se minimizara el rechazo y se alentara la colaboración. En la base de datos que se obtuvo estaba el correo electrónico de la mayoría de la PYME, así que también se utilizó el correo electrónico como otra vía de contacto para hacerles llegar el cuestionario.

Cabe resaltar que si no se llegó a obtener la entrevista con las 48 empresas objeto de estudio fue porque recibimos una respuesta negativa acerca de responder nuestro cuestionario argumentando que dar tal información va en contra de sus políticas de privacidad.

En las ciencias sociales es muy frecuente la realización de investigaciones basadas en la actitud del sujeto de estudio. El término actitud, según Ander-Egg, designa un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones. La medición de la actitud puede realizarse con diferentes escalas que pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- Escalas de ordenación.
- Escalas de intensidad.
- Escalas de distancia social de Borgadus.
- Escala de Thurstone.
- Escala tipo Likert.
- Escalograma de Guttman.

Para construir una escala es necesaria una serie de procedimientos, mediante los cuales se seleccionan ítems y se les adjudican números, los que expresan la intensidad con la cual un sujeto o grupo de sujetos califican la variable en estudio. Por lo tanto, las actitudes medidas por las escalas deben interpretarse en términos analíticos no como “hechos”, sino como “síntomas” (Pedraza, 2004).

En esta investigación se utilizó una escala tipo Likert, la cual es en estricto sentido, una medición ordinal, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala (Hernández, 2010). Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta.

Kerlinger dice que la escala de Likert es un conjunto de preguntas acerca de las actitudes, que tienen todas ellas el mismo valor y en las cuales los individuos pueden responder en forma gradual de *acuerdo o desacuerdo* (Kerlinger, 1998). En la actualidad, la escala original se ha extendido a la aplicación en preguntas y observaciones. A veces se acorta o incrementa el número de categorías en este tipo de escala, pero debe ser siempre el mismo para todos los ítems y en cada escala se considera que todos los ítems tienen igual peso.

El método de selección y construcción de la escala se orienta a la utilización de ítems que son definitivamente favorables o desfavorables con relación al objeto de estudio. En este

caso, favorable o desfavorable a lo que se considera de acuerdo a la literatura revisada del perfil del CM. De manera que, si la dirección es favorable la puntuación va de 5, 4, 3, 2, 1, y si es desfavorable la puntuación se revierte, es decir, 1, 2, 3, 4, 5. Si la calificación es mayor en situación negativa, significa que dicha calificación es desfavorable al perfil del CM que la literatura indica (Pedraza, 2004).

Las consideraciones que se tomaron en cuenta para la disposición de la escala tipo Likert en esta investigación, iniciaron con la formulación de una serie de ítems relacionados con las aptitudes y habilidades, es decir las habilidades requeridas para el perfil objeto de estudio, que expresan las actitudes o juicios favorables o desfavorables con respecto a estas aptitudes y habilidades.

Con los resultados obtenidos, se procedió a efectuar la ponderación definitiva en las alternativas de respuesta. Con base en estas consideraciones, la asignación de los puntajes de la escala de medición se integró con los siguientes valores determinados: 5, 4, 3, 2, 1, para cada ítem, correspondiéndose esta numeración con los conceptos siguientes:

Totalmente de Acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni acuerdo ni desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

El cuestionario utilizado en esta investigación está conformado por 30 preguntas, de las cuales las primeras 7 son abiertas, las siguientes 5 son preguntas cerradas con multirrespuesta y las últimas 18 son preguntas cerradas tipo escala Likert.

El cuestionario se dividió en dos partes, en la primera parte se abordaron aspectos generales del ocupante del puesto a estudiar para conocer qué actividades realiza y cómo las hace dentro de la empresa. Se inició el cuestionario preguntando el nombre del puesto que ocupa dentro de la empresa y su horario laboral. Una pregunta abierta con tres subpreguntas para que el ocupante del puesto describiera sus actividades diarias, periódicas y ocasionales.

Cinco preguntas abiertas para que indicara dónde está ubicado su puesto en la organización y con quién tiene relaciones de autoridad y subordinación. Una pregunta abierta referente a la formación académica que tiene el ocupante del puesto. Dos preguntas con multirrespuesta para conocer las condiciones de trabajo de los CM.

Finalmente la segunda parte del cuestionario fue conformada por tres preguntas con multirrespuesta referente a qué departamento considera que debiera pertenecer su puesto y qué formación académica debería tener. Se adicionaron 18 preguntas en escala Likert, se buscó con esas respuestas identificar la opinión de cómo debiera ser el puesto de CM por los mismos ocupantes del puesto, contrastar lo que es con lo que debiera ser. Con todas las respuestas, de la primer y segunda parte se pudo hacer la descripción general y específica mediante la técnica de análisis de puestos.

2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La sociedad experimenta constantemente cambios, se enfrenta a desafíos, (sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros), que hacen que las organizaciones se vean obligadas a responder de manera inmediata. En el campo de la administración de recursos humanos (ARH) se ve reflejado claramente, cumpliendo así con su propósito que es el de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social.

Durante el estudio de la ARH, se requiere de una carta descriptiva de todas aquellas actividades que realizan los gerentes del área de administración de recursos humanos y, la indicación de lo que deberían hacer, durante su ejercicio es al personal a quien se le exige su contribución para el mejoramiento del organismo social.

La administración de personal tiene diversas acepciones, lo que en muchas ocasiones suelen ser confusas, entre las más comunes se distinguen las siguientes:

- Relaciones Industriales.
- Relaciones Laborales.
- Administración de Recursos Humanos.
- Administración de Personal.
- Relaciones Humanas en el Trabajo.

Estas denominaciones, muchas veces son tomadas como sinónimos, analizándolas, se advertirá la diferencia que existe entre ellas. No es lo mismo Relaciones Industriales que Relaciones Laborales. La primera denota, todas las relaciones que puedan surgir con motivo del empleo; la segunda sólo se circunscribe asuntos totalmente laborales, de orden jurídico.

La denominación relaciones humanas en el trabajo no sería correcta ya que determina la conducta del empleado o funcionario en sus relaciones interpersonales, dentro de los lugares de trabajo, o fuera de ellos.

Los términos administración de personal o de recursos humanos representan las denominaciones más adecuadas, ya que abarcan todas las acciones, procesos y técnicas propias de la función de personal. Algunas de las definiciones de administración de personal, que se pueden encontrar, se mencionan a continuación:

Rodríguez (2005, p.23) por su parte dice que *actualmente la ARH es considerada una función completa que cuenta con herramientas propias y que en la mayor parte de los casos se encuentra integrada y depende de la dirección general*. Señala que su misión es contribuir a la modernización y desarrollo de la organización a través de un proceso de participación de los empleados en la búsqueda de compatibilidad de intereses generalmente divergentes: los de los propietarios y accionistas de la empresa por un lado, y los de los directores y empleados por el otro.

Por su parte, Byars y Rue (1996, p 115) la conceptualizan como *el área de administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar*.

Rodríguez (2007, p 7) establece que *es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal*.

Para Dessler y Varela (2001, p 2) *la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización*.

Bohlander y Snell (2008) aportan otra definición de administración de recursos humanos, para ellos consiste en el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización.

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones; un organismo puede ser desde una pequeña empresa, hasta grandes empresas transnacionales. De acuerdo a Alfaro (2012), el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales destacan los siguientes:

- a) *Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.*
- b) *Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.*
- c) *Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos.*
- d) *Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.*
- e) *Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de los objetivos comunes.*
- f) *Satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.*
- g) *Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.*
- h) *Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.*

Todo administrador en un inicio se planteó metas, objetivos por alcanzar, a través del esfuerzo de otros, para ello tuvo que utilizar actividades fundamentales de un administrador, claro está que estas actividades se desarrollaron de una manera empírica, sin fundamento teórico, sin un conocimiento previo de la materia.

La mayor parte de la vida de un ser humano está dedicada a las actividades laborales, hacen de su trabajo su vida, comparten, conviven con otros seres humanos que llevan a cabo el proceso de producción de bienes y servicios, es decir, constituyen un sistema abierto, en el que se observa una interrelación entre ellas. La sociedad y la industrialización van de la mano, no se puede hablar de un avance del ser humano haciendo a un lado los avances en las diferentes áreas del conocimiento, entre más complejas se vuelvan las organizaciones, más difícil es para el ser humano su integración a la misma. Sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos.

En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. Ciertas características de los recursos humanos, son las que a continuación se mencionan:

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos; conocimientos, experiencia, habilidades, son patrimonio personal.*
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. Pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal, por el contrario, sólo contará con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerden con los particulares.*
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, son intangibles. Se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.*
- d) Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.*
- e) Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio (Sánchez, 1993).*

2.1 Diseño de puestos

2.1.1 Concepto de puesto

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- a) *Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.*
- b) *Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea más compleja, más mental y menos física.*
- c) *Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.*
- d) *Puesto: es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas (Chiavenato, 2011).*

Considerando lo que Bohlander y Snell (2008) aportan a la definición de puesto, lo ideal sería que los deberes de un puesto constaran de unidades naturales de trabajo que fueran similares y relacionadas. Dichas actividades deben ser claras y distintas de las de otros puestos para minimizar los malentendidos y las posibilidades de conflicto entre los empleados, así como para posibilitar que los empleados sepan lo que se espera de ellos. Para algunos puestos pueden requerirse varios empleados, cada uno de los cuales ocupará una posición diferente.

Ocupante, es la persona designada para ocupar un puesto. En el fondo, toda persona que trabaja en la organización ocupa un puesto. Hay puestos que tienen un único ocupante – como el director presidente, por ejemplo-, mientras que otros exigen varios ocupantes que

realizan las mismas tareas –como operadores de máquinas, oficinistas, cajeros, dependientes y vendedores, entre otros-. Las tareas u obligaciones constituyen las actividades que realiza el ocupante de un puesto. De este último se espera que realice las tareas u obligaciones habituales de ese puesto, que se subordine a su superior, administre a sus subordinados y responda por su unidad de trabajo (Chiavenato, 2011).

2.1.2 Concepto de diseño del puesto

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- b) Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones (Chiavenato, 2011).

2.1.3 Antecedentes históricos

Quizás el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos a modificar su desempeño para mejorarlo. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó. Pero a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado. Así, con la profunda división de trabajo a consecuencia de la Revolución Industrial, el surgimiento de las fábricas, la

interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica, y el movimiento posterior de las relaciones humanas, aunque el contenido del trabajo se alteró, se conservó la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto de la otra (Chiavenato, 2011).

Fue hasta la década de 1960 cuando un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos generaban resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces surgieron modelos nuevos para el diseño de puestos.

Los estudiosos de diseño del puesto exploraron un nuevo campo cuando los científicos del comportamiento se concentraron en identificar varias dimensiones del puesto que pudieran mejorar de forma simultánea la eficacia de las organizaciones y la satisfacción del puesto de los empleados. Tal vez la teoría que mejor ejemplifica esta investigación es la anticipada por Richard Hackman y Greg Oldham. Su modelo de características del puesto propone que tres estados psicológicos de quien ocupa un puesto, dan como resultado la mejora de su desempeño en el trabajo, la motivación interna y el menor ausentismo y rotación de personal. Un empleado motivado, satisfecho y productivo:

- 1) Experimenta lo significativo del trabajo que desempeña,
- 2) Experimenta la responsabilidad por los resultados de su trabajo y
- 3) Tiene conocimiento de los resultados del trabajo desempeñado. Hay cinco dimensiones centrales del puesto que producen los tres estados psicológicos y son las siguientes:
 - 1.- Variedad de habilidades. Grado en el que un puesto abarca una serie de actividades diferentes, el cual exige a quien lo ocupa el uso de una variedad de habilidades y talentos diferentes.
 - 2.- Identidad de tareas. Grado en el que el puesto requiere la terminación de una parte identificable y completa del trabajo, es decir, que se haga un trabajo de principio a fin con un resultado visible.

3.- Importancia de las tareas. Grado en el que el puesto tiene un efecto considerable en la vida o trabajos de otras personas, ya sea de la propia organización o del exterior.

4.- Autonomía. Grado en el que el puesto proporciona libertad, independencia y discreción considerables a las personas cuando programan el trabajo y determinan los procedimientos para llevarlos a cabo.

5.- Retroalimentación. Grado en el que la realización de las actividades de trabajo requeridas para el puesto da como resultado que se le proporcione a la persona información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño.

Este modelo parece funcionar mejor cuando se cumplen ciertas condiciones. Una de éstas es que los empleados deben tener el deseo psicológico de autonomía, variedad, responsabilidad y reto de los puestos enriquecidos. Cuando no se presenta esta característica personal los empleados pueden resistirse al esfuerzo de rediseño del puesto. Más aún, dichos esfuerzos de rediseño casi siempre fallan cuando los empleados carecen de estas características a desempeñar puestos enriquecidos puede dar como resultado empleados frustrados Bohlander y Snell (2008).

A continuación se hará una breve descripción de los tres modelos propuestos para el diseño de puestos de la presente investigación.

Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos, es el modelo de los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica a principios del siglo XX. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto. La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (*the best way*) y la utilización de incentivos

salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos. A esto se le llamaba racionalización del trabajo. La mejor manera se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El gerente mandaba y el trabajador tan sólo obedecía y operaba. La capacitación para el puesto se limitaba a las habilidades específicas necesarias para realizar la tarea. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayor sería la eficiencia del trabajador. De aquí la importancia en la fragmentación de las tareas, en la exagerada simplificación de la actividad y en la consecuente *superespecialización* del trabajador.

El modelo clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

1.-El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La racionalidad que se persigue es a todas luces técnica. La tecnología es lo primero, las personas vienen después. La tecnología (maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) se establece como base para condicionar el desempeño de los puestos. En otras palabras, el diseño de puestos sólo sirve a la tecnología y a los procesos de producción; y es óptimo cuando atiende sus requerimientos. El diseño se piensa desde un punto de vista lógico y determinista: la descomposición de la tarea en sus componentes.

2.- El trabajo se subdivide y se fragmenta para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva. Cada individuo tiene una misión parcial y fragmentada que realiza necesariamente de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para hacerlo y con los ciclos de producción que debe respetarse. El trabajo de todas las personas, en conjunto, debe fluir de manera armoniosa y coordinada.

3.- El diseño clásico de puestos parte de la presunción de estabilidad y de duración de largo plazo del proceso productivo. Esto significa que el diseño de puestos es definitivo, para siempre. No se esperan cambios.

4.- El énfasis reside en la eficiencia de las personas. El trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos (cronometraje) que determinan los tiempos promedios de

realización, denominados tiempos estándar. Éstos representan 100% de eficiencia. Con objeto de incrementar la eficiencia, el diseño de puestos permite otorgar premios de producción para quienes mejoren el tiempo estándar, con base en el concepto de Homo economicus.

La manera clásica o tradicional de configurar los puestos presenta las ventajas siguientes:

- 1.- Contratación de empleados con calificaciones mínimas y salarios bajos.
- 2.- Estandarización de las actividades.
- 3.- Facilidad de supervisión y control, para permitir mayor número de subordinados por cada jefe (principio de tramo de control).
- 4.- Reducción de costos de capacitación.
- 5.- Aplicación del principio de la línea de ensamble.

Sin embargo, la excesiva simplificación de los puestos ocasiona problemas y limitaciones que constituyen algunas desventajas graves. Por ejemplo, los puestos sencillos y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos, lo que produce apatía, cansancio psicológico, desinterés y pérdida del significado del trabajo. En los casos más graves, las repercusiones negativas son resentimiento, abatimiento de la moral e inclusive resistencia activa de los empleados. Estos efectos negativos producen mayor rotación de personal, ausentismo y descuido, los cuales pesan mucho en la pretendida reducción de costos, llegando en muchos casos a excederlos. Además, a partir de la desmotivación por el trabajo, las personas tienden a concentrarse en las reivindicaciones y en las expectativas de mejores salarios y mejores condiciones de trabajo para compensar la insatisfacción y el descontento con su labor.

De acuerdo a Chiavenato (2011), los resultados obtenidos por los partidarios del enfoque clásico no corresponden a las ventajas esperadas porque apostaron a un razonamiento lógico y racionalista que no está en consonancia con la realidad humana de las personas.

Modelo humanista, el modelo humanista surgió con la escuela de las relaciones humanas durante la década de 1930 en franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al

mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas. La escuela de las relaciones humanas ignoró por completo los factores que la administración científica consideraba decisivos: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma. El concepto de persona pasó de homo economicus (el ser humano motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a homo social (el ser humano motivado por incentivos sociales). Fue una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático clásicamente estadounidense. Con la teoría de las relaciones humanas surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, motivación, comunicación y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las labores (administración científica) y en la estructura (teoría clásica) se sustituyó por el énfasis en las personas.

Se habló mucho del contexto del puesto, pero su contenido fue exactamente el mismo. El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional. Sólo atendió a lo externo y lo superficial del puesto. Se preocupó de la envoltura, pero no del producto. En tiempos más recientes, la escuela de relaciones humanas recibió críticas por las limitaciones de su campo de estudio y la parcialidad de sus conclusiones, por su concepción ingenua y romántica del trabajador y, sobre todo, por su enfoque manipulador al favorecer a la administración y desarrollar una estrategia sutil para hacer que los empleados trabajaran más y exigieran menos a la organización.

Modelo situacional, es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales y las labores específicas. Por esto es situacional, pues depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña. En realidad, el diseño de puestos parte no sólo de los supuestos de la naturaleza de las personas, sino también de un conjunto de presunciones implícitas sobre el ambiente en que operan los puestos. Tanto el modelo clásico como el humanista establecen

que el puesto se debe proyectar para un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos están estandarizados y son repetitivos porque se basan en la idea de que la tecnología permanecerá constante durante un tiempo suficiente para compensar la inversión de tiempo y esfuerzo en el análisis y estudio del trabajo. La importancia otorgada a la estabilidad de los objetivos organizacionales, de los factores ambientales y de la tecnología, más que al grado de complejidad, es intencional, pues en la teoría clásica y humanista la estabilidad del producto y del proceso es lo que sirve de restricción en el proyecto del puesto. Una tecnología estable y duradera es esencial para transformar en rutinarias las actividades físicas y mentales de los ocupantes, así como para separar el pensar del hacer, lo que permite seleccionar y capacitar a los miembros para desarrollar equipos de tareas simples, repetitivas y bien definidas. De aquí el carácter definitivo y permanente de los puestos: característica habitual del diseño clásico. Como si los puestos fueran perfectos y no necesitaran modificación o mejora.

En un mundo de negocios en el que todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. Además, la fuerte competencia exige productividad y calidad, por ello la organización necesita alcanzar niveles altos de desempeño. Esto se logra mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de sus miembros, cuando les proporciona al mismo tiempo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades.

El modelo situacional supone aprovechar las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, los objetivos planeados entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos con los cuales las contribuciones personales mejoren el desempeño departamental, y no tan sólo consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y de consideración. Esas necesidades pasan de fines a medios. La satisfacción de esas necesidades pasa de fines a medios. La satisfacción de esas necesidades es un subproducto deseable, pero no el objetivo principal de las actividades gerenciales. Además de la adopción de factores tecnológicos, se vio que también se deben tomar en cuenta factores psicológicos para obtener elevada motivación intrínseca en el trabajo, desempeño de alta

calidad, elevada satisfacción, y reducción de faltas (ausentismo) y separaciones espontáneas (rotación de personal).

Las posibilidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando en las personas que realizan el trabajo se presenta tres estados psicológicos críticos:

- 1.- Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso.
- 2.- Cuando la persona se siente responsable de los resultados de su labor.
- 3.- Cuando la persona conoce los resultados de su labor.

Algunos autores han investigado y encontrado cinco dimensiones esenciales para un puesto, y también han comprobado que cuanto más se acentúe la característica representada por cada una de ellas, tanto mayor será su potencial para crear los estados psicológicos citados. A partir de esto, surge el modelo situacional según el cual cada puesto debe diseñarse con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales siguientes:

- a) Variedad: es el número y las diversas habilidades que exige el puesto. Reside en la gama de operaciones de trabajo y el uso de distintos equipos y procedimientos para hacer la labor menos repetitiva y monótona. La variedad implica la aplicación de diversas habilidades y conocimientos del ocupante, el empleo de distintos equipos y procedimientos, y la realización de tareas diferentes.
- b) Autonomía: es el grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar la labor. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar el trabajo, y seleccionar equipo y métodos o procedimientos. La autonomía e independencia para programar el trabajo, y seleccionar equipo y métodos o procedimientos. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente.
- c) Significado de la labor: es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en los demás. Es la interdependencia del puesto con el resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la entidad. Cuanto mayor es el significado de la tarea, mayor es la responsabilidad del ocupante. Se trata de incrementar la importancia de la labor y, en consecuencia, de la función de las personas en la organización. Cuando el puesto atiende esa

dimensión, su ocupante distingue muy bien lo más importante de lo que no tiene importancia, lo esencial de lo superficial, lo relevante de lo irrelevante en las cosas que hace.

- d) Identificación con la tarea: es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo. Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global e identifique con claridad el resultado. El ocupante del puesto se identifica con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad.
- e) Retroalimentación: es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación para evaluar su eficiencia. Se refiere a la información que la persona recibe mientras trabaja y le indica cómo se está desempeñando, la cual se proporciona por el propio resultado de su trabajo. Esta retroalimentación le permite una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su superior. La retroalimentación sólo se da cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o por día es perfectamente visible y palpable.

Estas cinco dimensiones esenciales o profundas crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre satisfacción intrínseca como resultado de su labor. Estas condiciones permiten que el puesto esté impregnado de los llamados factores motivacionales o de satisfacción. La adopción de estas dimensiones permite que la persona:

- 1.- Utilice varias habilidades y competencias.*
- 2.- Goce de cierta autonomía, independencia y autodirección en la realización de su trabajo.*
- 3.- Realice algo significativo, con sentido y razón de ser.*
- 4.- Se sienta responsable del éxito o fracaso de su propia labor.*
- 5.- Descubra y evalúe su desempeño sin intervención de terceros ni de jefes (Chiavenato, 2011).*

Dado la naturaleza del puesto en el que se va a enfocar el estudio se optará por el Modelo situacional para el Diseño de Puestos, ya que no es tan rígido como el clásico ni tan flexible como el humanista, sino que se adecua al entorno en el que se desarrolla el puesto del CM.

2.2 Descripción y análisis de puestos

2.2.1 Descripción de puestos

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (porqué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

2.2.2 Análisis de puestos

Definición del análisis de puestos de trabajo

Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos. El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo).

Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos realiza el análisis de puestos de trabajo, en ocasiones usando un cuestionario. Por lo común, se reúne información sobre las actividades del puesto (como limpiar, vender, enseñar o pintar), e información acerca de temas como las condiciones físicas del trabajo y el horario laboral. Los resultados de un estudio sugieren que los datos del análisis de un puesto que son informados por quienes

realizan el trabajo tienen la confiabilidad o consistencia más baja; en tanto que aquellos que reúnen los analistas de puestos suelen ser más confiables.

La información del análisis de puestos es la base para diversas actividades de administración de recursos humanos. Por ejemplo, la información sobre las responsabilidades del puesto serían la base para crear programas de capacitación, y la información acerca de las características que las personas requieren para desempeñar el trabajo se utilizan para decidir el tipo de candidato que se debe reclutar y contratar. Por consiguiente, el análisis de puestos tiene una función esencial en la ARH (Dessler y Varela, 2001).

Aunque guardan una relación estrecha con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

En contraste con el diseño de puestos, el cual refleja las opiniones subjetivas acerca de los requisitos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de la información objetiva y comprobable acerca de los requisitos reales de un puesto. Las descripciones y especificaciones del puesto desarrolladas mediante el análisis de puestos deberán ser tan exactas como sea posible, de lo contrario no tendrán valor para quienes toman las decisiones en la ARH. Estas decisiones pueden implicar cualquiera de las funciones de RH, desde el reclutamiento hasta la rescisión del contrato de trabajo de los empleados Bohlander y Snell (2008).

2.2.3 Estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos

intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar el puesto exitosamente, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo de nivel de puesto:

- 1.- Requisitos intelectuales.
- 2.- Requisitos físicos.
- 3.- Responsabilidades que adquiere.
- 4.- Condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se divide en varios factores de especificaciones.

Requisitos intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- a) Escolaridad indispensable
- b) Experiencia indispensable
- c) Adaptabilidad al puesto
- d) Iniciativa requerida
- e) Aptitudes requeridas

Requisitos físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- a) Esfuerzo físico requerido
- b) Concentración visual
- c) Destreza o habilidades
- d) Complexión física requerida (Chiavenato,2011)

Desde el punto de vista del comportamiento organizacional como lo hace Robbins y Judge (2013), las personas difieren en sus aptitudes, y es de vital importancia saber cómo difieren en sus aptitudes y usar dicho conocimiento para incrementar la probabilidad de que un individuo realice bien su trabajo.

En el sentido en que se usará, el término aptitud se refiere a la capacidad que tiene actualmente un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un puesto de trabajo. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos.

Capacidades intelectuales, son las habilidades que se necesitan para desarrollar actividades mentales como pensar, razonar y resolver problemas. La gente de casi todas las sociedades asigna un valor sustancial a la inteligencia, y por buenas razones. Los individuos inteligentes por lo general ganan más dinero y alcanzan mayores niveles de educación; tienen mayores probabilidades de erigirse como líderes de grupos. Por ejemplo, las pruebas de coeficiente intelectual (CI) están diseñadas para medir la habilidad mental general de un individuo, al igual que los conocidos exámenes de admisión a la universidad y otras pruebas de admisión para los posgrados.

Las empresas evaluadoras no afirman que sus exámenes evalúen la inteligencia, pero los expertos saben que sí lo hacen. Las siete dimensiones que se citan con más frecuencia como componentes de la inteligencia son habilidad numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, visualización espacial y memoria.

Resulta interesante que mientras la inteligencia es de gran ayuda para realizar bien un trabajo, no hace que la gente se sienta más feliz o más satisfecha con su vida laboral. La correlación entre la inteligencia y la satisfacción en el trabajo es casi igual a cero. Las investigaciones sugieren que aunque los individuos inteligentes se desempeñen mejor y suelen tener puestos de trabajo más interesantes, también son más críticos para evaluar sus

condiciones laborales. Así, las personas inteligentes lo hacen mejor pero también esperan más.

Tabla 3, Dimensiones de la aptitud intelectual

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO DE PUESTO DE TRABAJO
Habilidad numérica	Aptitud para realizar operaciones aritméticas en forma rápida y correcta	Contador: calcular el impuesto sobre las ventas de un conjunto de artículos
Comprensión verbal	Capacidad de entender lo que se lee o escucha, así como la relación de las palabras entre sí	Gerente de planta: seguir las políticas corporativas sobre contratación
Velocidad perceptual	Habilidad para identificar semejanzas y diferencias visuales con rapidez y exactitud	Investigador de incendios: identificar las pistas y evidencia para sustentar una acusación por incendio provocado
Razonamiento inductivo	Destreza para identificar una secuencia lógica en un problema para luego resolverlo	Investigador de mercados: pronosticar la demanda de un producto en el siguiente periodo
Razonamiento deductivo	Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicaciones de un argumento	Supervisor: elegir entre dos sugerencias distintas ofrecidas por los empleados
Visualización espacial	Capacidad para imaginar cómo se vería un objeto si cambiara su posición en el espacio	Decorador de interiores: redecorar una oficina
Memoria	Capacidad para retener y recordar experiencias anteriores	Representante de ventas: recordar los nombres de los clientes

Fuente: Robbins y Judge (2013)

Aptitudes físicas

Aunque la naturaleza cambiante del ámbito laboral sugiere que la capacidad intelectual es cada vez más importante para muchos puestos de trabajo, las aptitudes físicas son útiles y continuarán siéndolo. Las investigaciones sobre cientos de puestos de trabajo han identificado nueve aptitudes básicas que son necesarias para la ejecución de tareas físicas. Los individuos difieren en el grado en que las poseen. No sorprende entonces que también haya poca relación entre ellas: obtener una alta puntuación en una no garantiza obtenerla en otra. Es probable que se logre un elevado rendimiento del individuo cuando la gerencia

establece en qué grado un puesto de trabajo necesita cada una de las nueve aptitudes y, luego, se asegura de que los trabajadores que lo ocupen cuenten con ellas.

Tabla 4, Aptitudes físicas

Factores de fuerza	
Resistencia dinámica	Capacidad para aplicar fuerza muscular en forma continua
Resistencia corporal	Capacidad para ejercer fuerza muscular al emplear los músculos del tronco (sobre todo los del abdomen)
Resistencia estática	Destreza para aplicar la fuerza contra objetos externos
Resistencia explosiva	Habilidad para liberar la energía máxima en un acto explosivo o una serie de ellos
Flexibilidad de estiramiento	Capacidad de mover los músculos del tronco y la espalda tan lejos como sea posible
Flexibilidad dinámica	Habilidad para hacer movimientos de flexión rápidos y repetidos
Otros factores	
Coordinación corporal	Destreza para coordinar las acciones simultáneas de diferentes partes del cuerpo
Equilibrio	Habilidad para mantener el equilibrio a pesar de las fuerzas que tienden a romperlo
Vigor	Habilidad para mantener un esfuerzo máximo durante un lapso de tiempo prolongado

Fuente: Robbins y Judge (2013)

Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- a) Supervisión de personal
- b) Material, herramientas o equipo
- c) Dinero, títulos o documentos
- d) Relaciones internas o externas
- e) Información confidencial

Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una solida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:

- a) Ambiente de trabajo
- b) Riesgos de trabajo

2.2.4 Métodos para la descripción y análisis de puestos

Siguiendo a Chiavenato (2011) la descripción y análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser la observación directa, el cuestionario, la entrevista directa y métodos mixtos.

Método de observación directa

Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la

observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior.

En el método de observación directa los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado. Por otra parte, la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva.

Ventajas del método de observación directa

- a) Veracidad de los datos, en virtud de la unidad de origen (al analista de puestos) y de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

Desventajas del método de observación directa

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos de verdad importantes para el análisis.
- c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que ese método se combine con otros, de manera que el análisis resulte más completo y fiel.

Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor si las condiciones de la empresa lo facilitan.

Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

De utilizar el cuestionario los datos se obtienen, precisamente de ahí su nombre, por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto. La participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

Ventajas del cuestionario

- a) Pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del cuestionario

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige planeación y realización cuidadosas.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

Método de la entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre

todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándoos.

Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

En la entrevista directa los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto. La participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto.

Ventajas de la entrevista directa

- a) Recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas.
- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

Desventajas de la entrevista directa

- a) Una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal que provoquen falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien.

- d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y detener el trabajo del ocupante.

Métodos mixtos

Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son:

- a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos.
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

De acuerdo a Dessler y Varela (2005), el uso de las bitácoras también es una herramienta para este proceso, consiste en pedir anotaciones de lo que hacen durante el día. El empleado registra por escrito cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo que dedica a ellas). Lo anterior brinda un panorama muy completo del puesto, en especial si se complementa posteriormente con entrevistas al trabajador y a su supervisor. Desde luego, es probable que el trabajador intente exagerar algunas actividades y restar importancia a otras. Sin embargo, el carácter cronológico y detallado de la bitácora lo compensará. Algunos trabajadores organizan sus diarios dictando periódicamente lo que hacen en dictáfonos de bolsillo.

La mayoría de las técnicas para el análisis de puestos tienen una o varias desventajas. Por ejemplo, las entrevistas cara a cara y las observaciones suelen ser lentas y largas. Es todo un desafío recabar información de empleados distribuidos por todo el mundo. El análisis de puestos de trabajo por Internet sería una buena solución: el departamento de recursos humanos podría repartir cuestionarios estandarizados para el análisis de puestos (a

trabajadores ubicados en diferentes puntos geográficos) a través de la Intranet de su compañía, con las instrucciones precisas para llenar los formularios y devolverlos en una fecha determinada.

Etapas en el análisis de puestos

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización.

Etapas de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación exige los siguientes pasos:

- 1.- Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
- 2.- Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
- 3.- Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por donde empezara el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
- 4.- Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.
- 5.- Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos:
 - a) criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

b) criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor de escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad –todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción- y también al de variedad, pues todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales.

Para atender al criterio de generalidad, los puestos suelen dividirse en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de especificaciones que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

6.- Dimensionar los factores de especificación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptarlo o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad útiles para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, puede tener como límite inferior la alfabetización y como límite superior la educación primaria completa. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son mucho más elevados.

Etapa de preparación

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

- 1.- Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
- 2.- Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).

- 3.- Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
- 4.- Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación se puede realizar en forma simultánea a la etapa de planeación.

Etapa de realización

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

- 1.- Obtención de los datos sobre los puestos mediante el (los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
- 2.- Selección de los datos obtenidos.
- 3.- Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
- 4.- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- 5.- Redacción definitiva del análisis del puesto.
- 6.- Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

Título del puesto

La selección del puesto es importante por varias razones. Primero, porque tiene importancia psicológica, ya que proporciona un estatus al empleado. Por ejemplo, *ingeniero de sanidad* es más llamativo que *colector de basura*. Segundo, si es posible, el título debe proporcionar alguna indicación de los deberes que el puesto conlleva. Los títulos como inspector de carne, ensamblador de electrónica, vendedor e ingeniero obviamente señalan la naturaleza de los deberes de estos puestos. El título del puesto debe indicar también el nivel relativo que ocupa el empleado en la jerarquía de la organización.

2.2.5 Objetivos de la administración y análisis de puestos

Los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos: constituye la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de RH se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

- 1.- *Subsidios para la elaboración de anuncios: demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal.*
- 2.- *Determinar el perfil del ocupante del puesto: con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal.*
- 3.- *Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación: como base para la capacitación de personal.*
- 4.- *Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos los niveles salariales: de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios.*
- 5.- *Estimular la motivación del personal: para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.*
- 6.- *Guía para el supervisor: en el trabajo con sus subordinados y también para el empleado en el desempeño de sus funciones.*
- 7.- *Subsidios para la higiene y seguridad industrial: con objeto de minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos (Chiavenato, 2011).*

De acuerdo a Zepeda (1999), visto en su totalidad, el subproceso de la atracción de personal implica los siguientes procedimientos o ciclos de trabajo:

1. Vacante.
2. Requisición.
3. Perfil de puesto.
4. Reclutamiento.

5. Pre solicitud.
6. Solicitud.
7. Entrevista inicial.
8. Exámenes psicométricos.
9. Exámenes de aptitudes.
10. Entrevista especializada.
11. Examen médico.
12. Estudio socioeconómico.
13. Contratación.
14. Inclusión en la nómina.
15. Alta ante las autoridades.
16. Preparación de su vinculación total.
17. Integración al desarrollo.

En algunas organizaciones no se realizan todos los procedimientos listados anteriormente; unas veces por conveniencia, otras por ignorancia. En algunos casos más, el orden de algunos de estos varía, a fin de hacerlos acordes con otros ciclos de trabajo de la organización. Como parte del proceso de desarrollo de personal, este subproceso recibe insumos provenientes de otros componentes de dicho proceso, así como también genera productos que sirven para enriquecer el quehacer de los demás subprocesos.

Vacante

La vacante es, evidentemente, el puesto que se encuentra desocupado y que constituye el disparador del subproceso. Las razones por las cuales se puede tener un puesto vacante son:

1. Se crea un puesto nuevo definitivo en la organización.
2. Por una necesidad temporal de la organización se crea un puesto eventual, como cuando se desea desarrollar un proyecto temporal, o bien se pretende suplir a una persona (o a grupos de personas) durante sus periodos vacacionales, sea por permisos o por incapacidades prolongadas.
3. La salida, promoción o transferencia de una persona, cuyo puesto requiere ser reemplazado.

No siempre existe el conocimiento claro de las vacantes de una organización, aunque parezca extraño. Esto repercute en el subproceso de la misma. La contratación indiscriminada del personal sin un control adecuado puede conducir a un crecimiento considerable en los gastos de operación. Por otra parte, la resistencia a cubrir las vacantes provoca igualmente, incremento en los costos, debido a que se genera mayor presión en el

personal de planta que debe suplir las funciones del puesto no ocupado, provoca que se pase tiempo extra o incrementa las demoras en la presentación de servicio, flujo de información, etcétera.

Desde el punto de vista de la psicología organizacional, las vacantes son una buena oportunidad para repensar y, en su caso, confirmar o redefinir las características que se esperan de las personas que ocuparan el puesto actualmente vacante. Más adelante se profundizará en este aspecto, al abordar el punto relativo al perfil del puesto; sin embargo, es importante señalar que cada vacante es una oportunidad de revisión en este sentido (Robbins y Judge, 2013).

Perfil del puesto

De acuerdo a Zepeda (1999) los perfiles del puesto se elaboran generalmente antes de requerir que se cubra una vacante, por ello, son previos a la requisición. Sin embargo, cada vez que tenemos un puesto vacante es conveniente revisar si las funciones que se deben desempeñar en este, los resultados que debe generar, las condiciones de trabajo, la evolución del mismo a algún otro factor ha variado significativamente, de tal manera que nos lleve a esperar varias características distintas de la persona que ocupara esa posición en esta nueva oportunidad.

Un perfil del puesto debe ser realista para evitar caer en tentación de esperar a hombres y mujeres dotados de habilidades y virtudes que vengan a suplir la poca eficiencia de los jefes, de la mala administración de sus superiores o del diseño inadecuado de nuestros sistemas de trabajo.

El perfil se elabora a partir de un insumo que proporciona la función de métodos y procedimientos, y que consiste en la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en que interviene el puesto en cuestión. A partir de ellos, se identifican los conocimientos y habilidades, las herramientas y la información que se requiere dicha posición, las relaciones que se debe establecer con otros puestos o áreas de la organización, así como los objetivos y resultados que debe alcanzar.

Esta información se utiliza como base para identificar las características que se esperan en los candidatos. Es recomendable que tales características sean enunciadas en términos de conducta observables, es decir, que puedan ser definidas operativamente.

El anterior es uno de los factores más importantes en la definición de un perfil. Un obstáculo más que se debe sortear en el diseño de perfiles se encuentra en la congruencia interna del mismo, por ejemplo, existen áreas dentro de toda empresa que requiere de personal creativo, pero esa característica no significa que no deba acatar las reglas y políticas de la organización, (un diseñador debe cumplir con su trabajo en un tiempo específico, así también debe cumplir con un horario laboral, y apegarse al presupuesto).

La mejor manera de crear los perfiles de un puesto es a partir del análisis detallado de los procesos y procedimientos de trabajo; esto es, de contar con las descripciones por escrito de que se espera que realice la persona en su actividad cotidiana, periódica, del tipo de problemas que debe enfrentar y los objetivos que se espera que se logre más como del estilo, los valores y las políticas organizacionales que le son inherentes. Una vez que se cuenta con toda esta información, se especifican las habilidades, los conocimientos y las actitudes que se requieren para el desempeño del puesto.

Por último, se clasifica lo anterior de acuerdo con los rasgos que son especificados de la empresa, tanto que sería imposible encontrar a alguien fuera de ella que los poseyera, y con los que de alguna manera son comunes al perfil típico.

El análisis de puestos en un ambiente cambiante

El enfoque tradicional para el análisis de puestos supone un ambiente de trabajo estático, en donde los puestos permanecen hasta ciertos puntos estables, sin importar quiénes los ocupen. Aquí, los puestos pueden ser definidos en términos de tareas, deberes, procesos y comportamientos necesarios para el éxito de los mismos. Esta suposición, por desgracia, pasa por alto que la rapidez con que avanza la tecnología suele provocar que la definición de un puesto que se haga hoy, mañana pueda ser obsoleta. Por lo general el análisis de

puestos examina cómo se desempeña un puesto en ese momento. Pero el mercado de negocios siempre cambiante dificulta mantener un análisis de puestos actualizado. Además, las empresas están pidiendo a los empleados que hagan más cosas, así que cabe la posibilidad de que los puestos como hoy los conocemos sean obsoletos. Esto significa que es necesario hacer un análisis del trabajo tan rápido como sea posible, poniendo más énfasis en las opciones relacionadas con la tecnología, como el análisis de puestos basado en internet Zepeda (1999).

Bases para la selección de personal

Como la selección de RH es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren.

Obtención de la información sobre el puesto

La información de un puesto vacante se recopila de seis maneras:

1.- Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato –especificaciones particulares-) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

2.-Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera comportamiento deseable o indeseable.

3.- Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato especifique esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

4.- Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición a priori, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.

5.- Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, sólo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

6.- Competencias individuales requeridas: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

Con esta información, el departamento de selección tiene las condiciones para convertir esta información a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento sobre los puestos y sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del puesto, con los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección establece las técnicas de selección pertinentes (Chiavenato, 2011).

En la presente investigación se obtuvo la información del puesto mediante el análisis de puestos en el mercado, esto dado que el puesto objetivo de estudio es relativamente nuevo en el mercado laboral de este país. Es por ello que se aplicó un cuestionario a los ocupantes del puesto que ya laboran en empresas. Dichas empresas tienen la característica común de

tamaño por número de empleados, ya que son PYMES morelianas, se comparó la información y se estuvo en condiciones de presentar conclusiones y hacer recomendación al puesto del CM.

Con la información recabada se elaboró el Diseño, Análisis y Descripción de Puestos de un Community Manager, pretendiendo con ello sentar las bases para su mejor desempeño, valoración y remuneración en el mercado laboral.

3. ADMINISTRACIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS

3.1 La PYME en México

3.1.1 Antecedentes históricos de la empresa

En los inicios de la humanidad la vida era mucho más sencilla que en la actualidad: cada familia vivía en su mundo y tenía que obtener sus alimentos, elaborar su ropa y calzado, sus instrumentos de trabajo y construir su casa, en una palabra, ser autosuficiente en la satisfacción de sus necesidades. Para ello tenían que trabajar una larga jornada.

Con el fin de enfrentar tan difícil situación, cada individuo empezó a dedicarse a una actividad diferente, según sus habilidades. Así, había quienes se dedicaban a la cacería, otros a la pesca, algunos a recolectar frutos o al cultivo de la tierra, unos más fabricaban objetos diversos, etc., y entonces cada uno ofrecía lo que le sobraba para cubrir sus carencias de otros satisfactores.

Es este el momento en que inicia la división del trabajo, el comercio, el uso del dinero y, poco después, la aparición de las primeras empresas en su forma más rudimentaria. La fuerza económica con mayor repercusión y eficiencia comienza cuando las personas unen esfuerzos y recursos e intercambian bienes y servicios. El principio de cooperación genera la empresa, que es la unión de esfuerzos y medios, así como la coordinación de voluntades.

En la empresa se materializan capacidad intelectual, responsabilidad y administración, condiciones o factores indispensables para la producción. Cuando surge la Revolución Industrial, el mundo cambió por completo, aparecieron inventos de todo tipo hasta llegar a la producción y el consumo en masa y a las grandes empresas industriales, comerciales y de servicios que caracterizan al mundo moderno. Desde entonces, los administradores, economistas y en general, todas las personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas, se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayores rendimientos, eficacia, calidad y, por supuesto, mayores unidades (Chiavenato, 2011).

3.1.2 La importancia de la empresa PYME en México

La pequeña y mediana empresa constituye en la actualidad, el centro del sistema económico de México. El enorme crecimiento de su influencia actual se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, así como al alto nivel de perfección logrado por muchas normas de dirección.

Tabla 5, Estratificación de empresas por personal empleado, publicada en el Diario Oficial de la Federación, Censos Económicos 2009

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
Industria	De 0 a 10	De 11 a 50	De 51 a 250
Comercio	De 0 a 10	De 11 a 30	De 31 a 100
Servicios	De 0 a 10	De 11 a 50	De 51 a 100

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010)

En el ámbito empresarial mexicano, más del 95% de todas las empresas son micro, pequeñas y medianas. La micro, pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluso en actividades que no son comerciales. Esta cifra se incrementa conforme se automatizan las grandes empresas, con la consecuente reducción de sus nóminas de pago (tan necesarias para una economía balanceada).

Con base en el tamaño de las empresas, de cada sector económico: el sector servicios presenta el mayor porcentaje de microempresas con 97.4%, el sector comercio aglutina al mayor porcentaje de pequeñas empresas con 4% y el sector industria concentra la mayor parte de las empresas medianas con el 1.7% (Rodríguez, 2010).

Es por ello la importancia de la investigación en la micro, pequeña y mediana empresa, en este estudio hemos optado por enfocarnos específicamente en las empresas pequeñas y medianas, excluyendo a las micro y grandes empresas por viabilidad ya que son casi 23 mil las microempresas ubicadas en Morelia y no contamos con los recursos para aplicar la herramienta de estudio. En cuanto a las grandes empresas que son 34, se considera que

serían de difícil acceso, aun así no se descartamos un continuidad en la investigación para en un estudio posterior y buscar abarcar entonces sí a todas las empresas morelianas.

De acuerdo con las bases de datos que muestra el Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM (2015) sobre las empresas existentes en México registradas por la Secretaría de Economía, en el Estado de Michoacán se encuentran 49,017 empresas establecidas, en el municipio de Morelia están el 48% de ellas, es decir 23,654 empresas en la ciudad capital.

Retomando estos datos, la pequeña y mediana empresa suma 621 establecimientos en Morelia. Dado que no hay base de datos alguna que nos indique cuántas de estas empresas cuentan con redes sociales nos dimos a la tarea de investigarlo a través de la netnografía. De acuerdo a la búsqueda de perfiles de páginas en Facebook, de esas 621 empresas sólo 48 tiene presencia en la red social Facebook, de tal forma que éstas constituyen el universo de estudio de esta investigación.

3.1.3 Tecnologías de la Información y la Comunicación

A pesar de que algunas actividades administrativas pueden ejecutarse manualmente, la gran mayoría requiere el uso de sistemas de información. Un sistema de información recoge, procesa, almacena y difunde información para cumplir con un propósito específico. Al igual que cualquier otro sistema, un sistema de información incluye entradas (datos, instrucciones) y salidas (informes, cálculos). Procesa las entradas y produce las salidas que se envían a los usuarios o a otros sistemas. Es posible incluir un mecanismo de retroalimentación que controle la operación. Como cualquier otro sistema, un sistema de información opera dentro de un entorno.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), en su definición más rigurosa, se refieren al aspecto tecnológico de un sistema de información. Incluye el hardware, las bases de datos, el software, las redes y otros dispositivos. Puede considerarse como un subsistema de un sistema de información (Turban, McClean y Wetherbe, 2001).

Las TIC crean aplicaciones que le dan una ventaja estratégica directa a las organizaciones. Por ejemplo, Federal Express fue la primera compañía en su ramo en rastrear la ubicación de cualquier paquete mediante su sistema. Las TIC apoyan cambios estratégicos como la reingeniería. Por ejemplo, permiten la descentralización eficiente, brindan líneas de comunicación rápidas y moderniza y acortan el tiempo de diseño de los productos con herramientas de ingeniería asistida por computadora.

Las TIC proporcionan inteligencia administrativa ya que recoge y analiza información acerca de las innovaciones, los mercados, los competidores y los cambios ambientales. Dicha información brinda una ventaja estratégica debido a que, si una compañía conoce datos importantes de sus competidores o si puede hacer la interpretación correcta antes que ellos, entonces tiene posibilidades de introducir primero los cambios y de beneficiarse con ellos.

La tarea más importante del administrador es tomar decisiones. De acuerdo a Turban, McClean y Wetherbe (2001) las mencionadas TIC influyen sustancialmente en la labor del administrador. Las áreas más probables de cambio se listan a continuación:

- Automatización de decisiones rutinarias.
- Menos pericia requerida en muchas decisiones.
- Menor confianza en los expertos para proporcionar apoyo a los altos ejecutivos.
- Redistribución del poder entre los administradores.
- Apoyo electrónico en las decisiones complejas (agentes inteligentes, sistemas de apoyo ejecutivo).

El uso de las TIC puede llevar a cambios organizacionales tales como:

- Mayor número y variedad de personas participan en la toma de decisiones.
- Menor número y variedad de personas participan en la comunicación tradicional cara a cara.
- Menores niveles organizacionales están involucrados en las acciones de autorización.

- Identificación más rápida y exacta de los problemas y las oportunidades, por lo que se toman mejores decisiones.
- Inteligencia organizacional (lectura óptica, supervisión) que es más exacta, completa, oportuna y utilizable.
- Menor tiempo necesario para autorizar acciones y tomar decisiones.

Los sistemas de información afectan a los individuos de diferentes maneras. Lo que es beneficio para una persona puede ser dañino para otra.

Como bien lo señala el artículo de Madrigal, Madrigal & Gallegos (2015), la sociedad está en constante cambio. La mercadotecnia debe adaptarse rápidamente a esos cambios si desea mantener a los consumidores cautivos. El desarrollo de las TIC han contribuido en gran medida a que se den esos cambios con rapidez. El desarrollo de las TIC ha traído consigo el surgimiento de múltiples variables que afectan a la mercadotecnia. Entre otras, ha traído consigo a un nuevo consumidor, el nativo digital. El nativo digital es aquél consumidor que ha nacido con las nuevas tecnologías y cuyo tiempo está, en gran medida, destinado a ellas. Por otra parte el desarrollo de dispositivos móviles ha hecho que el nativo digital prácticamente esté en contacto todo el día con las TIC. Gracias a esta estrecha vinculación se puede tener a un consumidor latente todo el tiempo y en cuanto éste exprese una necesidad no satisfecha, la oferta pueda ser realizada prácticamente al instante.

Deshumanización e impactos psicológicos

El impacto de las TIC en la sociedad es de resaltar, mientras algunos autores sólo ven beneficios en ellas otros hacen una crítica frecuente de que los sistemas de procesamiento de datos generan un efecto negativo en la individualidad de la gente. De acuerdo a Turban, McClean y Wetherbe (2001) estos sistemas se tachan de impersonales; que deshumanizan y despersonalizan actividades que se han computarizado. Mucha gente experimenta una pérdida de identidad; se percibe como *un número más* debido a que las computadoras reducen o eliminan el elemento humano que antes estaba presente en los sistemas no computarizados.

Si bien el objetivo fundamental de las más recientes TIC, como los sistemas expertos, consiste en aumentar la productividad, de igual modo pueden crear sistemas flexibles que permitan incluir las opiniones y el conocimiento de los individuos en el sistema. Estas tecnologías intentan orientarse a la gente y ser amigables. Algunas computadoras amenazan con tener una influencia incluso más poderosa que la de la televisión. Si se motiva a la gente para que trabaje y compre desde su habitación, podrían generarse entonces algunos efectos psicológicos desafortunados como la depresión y la soledad. Otro ejemplo es el aprendizaje a distancia. Es factible educar a los niños en su casa a través de la tecnología de la información, pero la falta de contacto social podría dañar su desarrollo.

Breve historia del Internet

De acuerdo a Fisher (2003) a mediados de los sesenta, el Departamento de Defensa de EUA estaba preocupado de que, en el evento de una guerra nuclear, las fuerzas armadas no podrían comunicarse entre ellas a través de los medios telefónicos usuales. Las redes telefónicas se basan en intercambios con un control central. Los científicos sostenían que estos intercambios serían los primeros en ser atacados durante las hostilidades y, por consiguiente, no podrían servir de base para un sistema seguro de telecomunicaciones. De esta manera, propusieron el desarrollo de una nueva tecnología en la cual los mensajes se enviaran directamente de una persona a otra sin tener que pasar por el intercambio. Todas las estaciones de transmisión o *nodos* tendrían el mismo nivel dentro del sistema. Los mensajes se empaquetarían en paquetes electrónicos para dejarlos encontrar su propia ruta en la red hasta llegar a su destino. Si una parte de la red quedara destruida, el mensaje simplemente encontraría otra ruta.

Los principios del nuevo sistema se probaron en el Reino Unido en el National Physical Laboratory en 1968 y después fueron desarrollados por el Pentágono. El primer nodo fue una supercomputadora basada en UCLA (University of California at Los Angeles) a la cual se enlazaron cuatro nodos más en 1969. Por primera vez, los científicos fueron capaces de compartir instalaciones de computadoras aun cuando estuvieran en diferentes lugares, intercambiando datos entre los cinco nodos. En 1972, había ya 37 nodos en la red conocida

como ARPAnet (Advanced Research Projects Agency net). El internet actual es en gran parte un desarrollo de la ARPAnet.

Considerando que en esta investigación se hace mención de los usuarios de internet como parte importante del estudio, se considera pertinente tomar las definiciones que al caso hace Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2014).

Usuario de computadora. Individuo de seis o más años que tiene el conocimiento o habilidad necesaria para que, de manera autónoma, encienda, realice alguna actividad en la computadora y la apague. Las actividades pueden ser de carácter escolar, que atiendan situaciones laborales, como medio de comunicación, de entretenimiento, de compra o pago de bienes y servicios, entre otros.

Usuario de Internet: Individuo de seis o más años que en forma eventual o cotidiana, y de manera autónoma, ha accedido y realizado alguna actividad en Internet en los últimos seis meses. Las actividades pueden ser, entre otras, para realizar tareas escolares; las relacionadas con el trabajo; de comunicación, incluyendo correos electrónicos o conversaciones escritas (Chat); de capacitación, adiestramiento o formación a distancia mediante videoconferencias; de entretenimiento, como son las de bajar o jugar videojuegos o programas de computadora en la red, como son los de música.

Siguiendo estas definiciones que hace el INEGI se puede decir que en Michoacán hay 1 millón 381 mil 891 usuarios de computadora y 1 millón 198 mil 863 usuarios de internet.

3.2 Redes sociales

3.2.1 Concepto

Una red social es un grupo de personas o entidades conectadas entre sí por algún tipo de relación o interés común. El término se atribuye a los antropólogos británicos Alfred Radcliffe-Brown y Jhon Barnes.

En antropología y sociología, las redes sociales han sido materia de estudio en diferentes campos, pero su análisis también ha sido llevado a cabo por otras especialidades que no pertenecen a las ciencias sociales. Por ejemplo, en matemáticas y ciencias de la computación, la teoría de grafos representa las redes sociales mediante nodos conectados por aristas, donde los nodos serían los individuos y las aristas las relaciones que les unen. A través de esta teoría, se pueden analizar las redes sociales existentes entre los empleados de una empresa y, de igual manera, entre los amigos de Facebook (Mejía, 2013).

Disciplinas que intervienen en el campo del Comportamiento Organizacional

Psicología, la psicología busca medir, explicar y, en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los profesionales que han contribuido y continúan aportando conocimientos de CO son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos consejeros y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales u organizacionales estudiaron los problemas de la fatiga, el aburrimiento y otros factores laborales que solían impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado hacia áreas como aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral.

Psicología social, considerada en general como una rama de la psicología, combina conceptos tanto de la psicología como de la sociología, para enfocarse en la influencia que los individuos tienen entre sí mismos. Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el cambio, cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además los psicólogos sociales hacen aportes significativos a la medición, la comprensión y el cambio de las actitudes; en la identificación de patrones de comunicación y en la construcción de la confianza. Por último, los psicólogos sociales

han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

Sociología, en tanto que la psicología se centra en el individuo, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o su cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, sobre todo en aquellas que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, las comunicaciones, el poder y el conflicto.

Antropología, es el estudio de las sociedades con la finalidad de aprender sobre los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en los valores, las actitudes y los comportamientos fundamentales entre personas de distintos países, y dentro de organizaciones diferentes. Gran parte del conocimiento actual en cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de antropólogos o de otros profesionales que usan sus métodos de investigación (Robbins y Judge, 2013).

3.2.2 Marco histórico

Como afirma Germán Radillo (México, 2010) hasta finales de los años noventa las organizaciones que migraban a Internet no eran conscientes de las conversaciones online que sus públicos llevaban a cabo (ni quienes las estaban liderando, los influenciadores), es decir, “no los escuchaban”. El advenimiento de la Web 2.0 y la explosión de los medios sociales en Internet como herramientas de comunicación entre personas, atrajeron el interés de las empresas. La Asociación Española de Responsables de Comunidades Online – AERCO (2009), afirma que “la cuota de consumo de Internet no deja de crecer, pero el error de esta medición es que Internet no es un medio más. Es una infraestructura sobre la que construir medios de comunicación”, o visto de otra manera, como lo afirma Jessica

Judex (2010) de la Agencia UM (Colombia), “es que así como hace ocho o diez años era indispensable para un negocio tener una página web, hoy lo es el tener un papel activo en una red social. La ausencia de una marca en estas comunidades es como decirle a un consumidor: gracias, pero no quiero saber tu opinión de mí” (Cobos, 2011).

Históricamente las redes sociales siempre han permitido la comunicación en dos direcciones, es decir, había comunicación y retroalimentación inmediata. Cuando las personas se acercaban al parque del pueblo para enterarse de las últimas novedades, se producía una comunicación de ida y vuelta muy efectiva.

El surgimiento en el siglo XX de los medios de comunicación masivos como la televisión, la radio, prensa y otros, trajo múltiples ventajas, pero también inconvenientes. Por un lado simplificó, masificó e hizo rápida la comunicación pero por otro lado limitó de manera significativa la retroalimentación, o dicho en otras palabras se pasó de una comunicación de uno a uno, a una comunicación de uno a muchos.

Ejemplos de redes sociales cotidianos son las familias, el trabajo, así como redes generadas en torno a intereses comunes como deportes, áreas profesionales o pasatiempos. Otras redes sociales son los lugares de estudio y los grupos de investigación, así como el barrio donde se vive.

Las comunidades virtuales y redes sociales digitales permiten recuperar la comunicación de uno a uno que había antes de los medios masivos. Ahora se está definitiva y permanentemente conectados en un espacio público (Mejía, 2013).

3.2.3 Marco jurídico del comercio electrónico en México

Tomando como base el artículo 89 del Código de Comercio, el comercio electrónico se constituye cuando en los actos de comercio y en la formación de los mismos se emplean medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología. Una vez definido el concepto del comercio electrónico y conociendo parte de sus ventas y alcances es importante empezar a definir qué leyes o reglamentos regulan las relaciones jurídicas que nacen de los actos de comercio electrónico. Este sería el primer paso para posteriormente identificar a

los órganos gubernamentales relacionados y por último analizar e interpretar las leyes específicas.

De forma general están como leyes de regulación federal la Ley Federal de Telecomunicaciones, la Ley Federal de Protección al Consumidor, el Código de Comercio, el Código Civil Federal, el Código Fiscal de la Federación, la Ley Federal del Derecho de Autor y la Ley de la Propiedad Industrial. Se mencionan estos ordenamientos jurídicos advirtiendo que se hace de manera general ya que por ejemplo la Ley Federal del Derecho de Autor regula la protección en el contenido de una página de Internet desde el momento en que se plasma su contenido y se hace mención de estar protegidos los derechos de autor; la Ley de la Propiedad Industrial regula lo concerniente a las marcas y signos distintivos que de los nombres de dominio u otras figuras se protejan y la Ley Federal de Protección al Consumidor rige los contenidos y ofrecimientos de promociones y ofertas realizados por medios electrónicos.

Sin embargo, es el Código de Comercio y el Código Civil los que rigen las operaciones comerciales e intercambio de datos e información que por medios electrónicos se lleve a cabo y las formas de expresar el consentimiento respectivamente, razón por lo cual se hará especial atención en estas leyes. Los órganos reguladores relacionados pueden ser la Procuraduría Federal del Consumidor, el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y la Secretaría de Economía.

El artículo 80 del mismo Código de Comercio donde a la letra señala: *“Los convenios y contratos mercantiles que se celebren por correspondencia, telégrafo, o mediante el uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología, quedarán perfeccionados desde que se reciba la aceptación de la propuesta o las condiciones con que ésta fuere modificada.”*

El Artículo 89 del Código de Comercio indica:

“Las disposiciones de este Título regirán en toda la República Mexicana en asuntos del orden comercial, sin perjuicio de lo dispuesto en los tratados internacionales de los que

México sea parte. ... En los actos de comercio y en la formación de los mismos podrán emplearse los medios electrónicos, ópticos o cualquier otra tecnología...”

Por otro lado el Artículo 89 bis “protege” en cierto modo a los Mensajes de Datos: “Artículo 89 bis.- No se negarán efectos jurídicos, validez o fuerza obligatoria a cualquier tipo de información por la sola razón de que esté contenida en un Mensaje de Datos.”

Aquí es importante detenerse para señalar que el legislador consideró práctico llamar a las partes de los actos de comercio electrónico como Destinatario y Emisor (antes definidos) y los Mensajes de Datos como la información enviada o recibida. Trasladando esto a la parte práctica se puede concluir que en una compraventa que se realiza en línea (por Internet) y volviendo a usar el ejemplo de la compra de un boleto de avión por Internet, se tiene que el Emisor es la persona que a través de su computadora acceda al portal de Internet de la aerolínea, y después de un proceso de selección de vuelos envía una serie de datos, tanto personales como de su tarjeta de crédito o débito (Mensaje de Datos) al sistema o departamento de cobro de la aerolínea que en este caso sería el Destinatario.

El futuro del comercio electrónico es el crecimiento entre el envío y recepción de bienes y servicios de y para cualquier parte del planeta. Es mejor que México esté preparado para afrontarlo. (Raigosa, 2014).

3.2.4 Redes sociales como herramienta de la mercadotecnia

Oportunidades de las redes sociales para las empresas:

- Creación de comunidad: las redes sociales permiten a las empresas crear de manera fácil una comunidad con su público objetivo. Esta comunidad no se forma de un día para otro, pero con trabajo y constancia se lograrán buenos resultados.
- Conocimiento de los clientes: las redes sociales permiten conocer mejor los sentimientos respecto a la empresa y las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- Canal emocional: las redes sociales son canales emocionales lo que facilita la labor de pasar de la mente del cliente a su corazón.

- Fidelización de clientes: si se utiliza el conocimiento que adquirimos del cliente para ajustar nuestra propuesta de valor, se logrará una mayor fidelización.
- Cercanía con el cliente: las redes sociales permiten acercarnos a los clientes ya que son canales más emotivos y cercanos que el sitio Web.
- Interacción con los clientes: las redes sociales facilitan la interacción con los clientes de la empresa y, como se mencionó en la descripción de la sociedad 2.0, las personas esperan tener interacción con la empresa.
- Difusión de la información: las redes sociales son una excelente herramienta de propagación de la información de la empresa.
- Gestión de la reputación: las redes sociales permiten hacer gestión a la reputación, que incluye actividades como el monitoreo permanente, manejo de clientes inconformes y gestión de ataques a la reputación.
- Seguimiento de la competencia: las redes sociales son un excelente canal para monitorear las actividades de la competencia, tanto online como offline. Adicionalmente permite identificar el estado de su reputación online.
- Mayores ventas: las redes sociales permiten aumentar las ventas de la empresa, aunque considero que no debe ser un objetivo primario de estas.
- Mejorar el servicio al cliente: las redes sociales pueden mejorar el servicio al cliente para lo cual es ideal que haya una integración entre las redes sociales y el sistema de CRM.

Retos de las redes sociales:

- Rápidos cambios en redes sociales: las redes sociales cambian permanentemente y se debe estar atento cuando los cambios afectan la organización.
- Falta de preparación del responsable: cuando se asigna la responsabilidad de redes sociales a una persona que no esté preparada puede tener efectos negativos en la reputación online de la empresa.
- Deterioro de la reputación de la empresa: si se crean canales de redes sociales y no se asigna un responsable de su atención afectará negativamente la reputación de la empresa.

- Falta de estrategia de redes sociales: cuando se ingresa a redes sociales sin una estrategia clara y alineada con la organización puede originar que no se cumplan los objetivos del canal.
- No escuchar al cliente: cuando se está en redes sociales y no se atienden las quejas o necesidades de los clientes tiene un impacto negativo en la reputación de la empresa.
- Canal virtual: la virtualidad del canal puede generar riesgos de personas que se hacen pasar por quienes no son (Mejía, 2013).

3.2.5 Uso de redes sociales en PYMES ubicadas en Morelia, Michoacán

Para el cierre del año 2014 una de cuatro personas en el mundo está en por lo menos una red social, con lo que la cifra de usuarios de estas plataformas alcanzará los 1.73 mil millones.

Con el paso del tiempo y con la intención de cubrir la exigencia de espacios más personalizados por parte de los usuarios, el mundo de las redes sociales ha dejado de estar sujeto únicamente a Facebook o Twitter. Sin embargo, estas dos redes sociales lideran aún en nuestro país.

De acuerdo a los estudios sobre los hábitos de los usuarios de internet en México que hace la Asociación Mexicana de Internet AMIPCI (2015), en abril de este año se tienen 53.9 millones de usuarios de internet en nuestro país, de los cuales el 40% dice haber iniciado a usar el internet para acceder a redes sociales, el tiempo de conexión promedio al día es de 6 horas y 11 minutos, 24 minutos más que el año anterior. El hogar es el lugar donde principalmente se conectan los usuarios, seguido del trabajo. El 90% de los encuestados se encuentra registrado en alguna red social.

El estudio más reciente que da a conocer la AMIPCI de acuerdo a un estudio aplicado en el mes de abril de este año mediante un panel online muestra las actividades principales de los usuarios de internet. El uso de redes sociales encabeza esa lista.

El 92% de los usuarios reconocen haber visto publicidad en internet, esos usuarios manifiestan haber visto la publicidad en redes sociales y sitios web mayormente. El 43% de los encuestados dice haber comprado algún producto o servicio después de ver su publicidad en internet. Los internautas que siguen a marcas en redes sociales dicen hacerlo para conocer más acerca de la marca, porque buscan conseguir ofertas y porque se sienten identificados con la marca.

El Módulo sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares 2013 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013) registró a 1 millón 198.9 mil personas de 6 años y más en el estado de Michoacán, que son usuarios de los servicios de Internet.

En el año 2013 más de la tercera parte de la población michoacana de seis años y más es usuaria de la computadora (34.9%) mostrando un crecimiento de 6.7 puntos porcentuales respecto del valor que tenía en el 2010; en el caso de la Internet este aumento es de 8.9 puntos al pasar de 21.4% a 30.3 por ciento.

En cuanto al equipamiento de los hogares con TIC para el año 2013, se reporta que el 19.3% de los hogares cuentan con conexión a Internet; cifra, que a nivel nacional, representa el 30.7 por ciento. A nivel estatal presenta un crecimiento de 6.0 puntos porcentuales entre 2010 y 2013 pasando de 13.3 a 19.3, mientras que el crecimiento de los hogares con computadora fue de 3.3 puntos al pasar de 21.5 a 24.8%, con base en la encuesta de referencia (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013).

Ante este panorama, existe una creciente tendencia en el nacimiento de nuevas redes sociales que apuestan por contenidos y formatos más específicos en donde la interacción entre los miembros de las mismas juega entorno a intereses y gustos más específicos.

En vez de ser un sitio enorme, Facebook, que cuenta con más de mil millones de usuarios activos, está compuesto de redes separadas basadas en escuelas, compañías o regiones. Las personas mayores de 25 años constituyen ahora el sector de usuarios de Facebook con

mayor crecimiento. En un intento por mantener el control sobre el uso que hacen los empleados de las redes sociales para fines profesionales, muchas organizaciones han desarrollado sus propias aplicaciones para redes sociales internas. La empresa de investigación y asesoría Gartner Inc. estima que en poco tiempo las redes sociales remplazarán al correo electrónico, como la principal forma de comunicación de negocios para 20 por ciento o más de los usuarios.

Blogs, un blog es un sitio de Internet de una sola persona o compañía. Los expertos estiman que ahora existen más de 156 millones de blogs. Millones de trabajadores estadounidenses cuentan con uno y, desde luego, muchas organizaciones y líderes organizacionales tienen blogs que hablan de la empresa.

Twitter es un servicio híbrido de redes sociales que permite a los usuarios publicar información de *microblog* para sus suscriptores acerca de cualquier tema, incluyendo el trabajo. Muchos líderes organizacionales envían mensajes de Twitter (tweets), aunque también pueden provenir de cualquier trabajador, sobre cualquier tema laboral, lo cual disminuye el control de la compañía sobre la comunicación de información importante o sensible (Robbins y Judge, 2013).

De acuerdo a Richardson, Gosnay y Carroll (2013) a pesar de que en esencia se trata de una red social en donde las personas se suscriben para “seguir” las entradas de otra persona, quienes escriben en Twitter deben hacerlo en micro-blogs de 140 caracteres como máximo. Este formato de autoedición en el que cualquiera publica ha sido denominado “mi historia”.

A algunos blogueros se los reconoce como “expertos” en determinados asuntos por la cantidad de veces que los demás los citan. Esta costumbre de funcionar en conjunto significa que la influencia de las autoproclamadas autoridades no se limita a los miembros de la comunidad, entonces la información y las opiniones pasan con rapidez a mano de un dominio público más amplio, al punto de figurar en los índices de los motores de búsqueda. Si existen en internet comentarios negativos sobre una marca, la mayoría de los que aparezcan habrán tenido origen en blogs.

5 sugerencias de marketing para tener una PYME exitosa

Las condiciones en México no son tan favorables para quien decide emprender una pequeña o mediana empresa (PYME), de acuerdo con el Consejo Coordinador Empresarial, el 75 por ciento de estos negocios fracasa en sus primeros cinco años de existencia. Entre los problemas que deben hacer frente se encuentra el exceso de trámites, la falta de acceso a créditos, la corrupción de las dependencias gubernamentales, inseguridad pública, entre otras.

Sin embargo, estos aspectos negativos pueden ser superados con una estrategia correcta de marketing, como las siguientes 5 recomendaciones presentadas por diversos portales especializados en PYMES:

- 1.- Publicidad diversa. La promoción de la empresa debe ser en más de un medio, si la inversión te alcanza para aquellos de comunicación masiva debes apostarle; de no ser así, hoy en día la web ofrece herramientas magníficas para hacerlo, desde una página web hasta las redes sociales.*
- 2.- Trato directo. Hoy en día todavía se recomienda utilizar el correo directo, ya que si envías el mensaje correcto y te centras en tu público target tendrás resultados positivos.*
- 3.- Al día. Construye un sitio web, una vez establecido brinda a los consumidores la posibilidad de estar siempre atento a las novedades de tu actividad a través de un boletín de noticias.*
- 4.- Todo por el cliente. Si arriesgas por una empresa propia es todo o nada, no hay medias tintas, por ello debes centrar tu esfuerzo en la satisfacción del cliente, desde algo tan sencillo como contestar rápido el teléfono hasta la resolución de problemas más complejos.*
- 5.- Ingenio. El trato directo con las personas y la comunidad te permitirán conocer las necesidades del mercado, atrévete a innovar y arriesga por todas aquellas propuestas que te puedas imaginar para atraer más clientes (Sebreros, 2014).*

La importancia de la mercadotecnia de la PYME

No es secreto que las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica son las responsables de crear empleos y fomentar el crecimiento de los países. Este sector también es muy activo en mercadotecnia, si bien no son tan visibles sus esfuerzos si se comparan con las campañas

masivas de las transnacionales o la presencia de productos de consumo masivo en el punto de venta con kilómetros de anaquel. Estas empresas son las que inician esfuerzos en la radio, medios impresos locales y realizan esfuerzos de mercadotecnia digital todos los días y dan trabajo a un sin fin de agencias medianas a nivel continental.

Uno de los más grandes retos que enfrenta este sector empresarial es sobresalir, los presupuestos son limitados y el costo de hacer campañas que en realidad aumenten las ventas parece de momentos imposible. En incontables conferencias se puede observar agencias que sufren para convencer a sus clientes de invertir en medios locales o realizar una campaña en Facebook. Pareciera que la raíz de esta situación está en la asignación de recursos, la PYME más que cualquier tipo de empresa tienen que cuidar muy bien la forma en la que invierten su dinero. Es importante recalcar que la baja inversión en mercadotecnia de la PYME no es una regla, es más una excepción. Cada vez que una empresa pequeña contrata un diseño de menú, un logo o abre una cuenta en Twitter está ejerciendo un esfuerzo de marketing. El mayor reto está en mantener esos esfuerzos constante y demostrar como agencias que el continuo trabajo en mercadotecnia da resultados claros en ventas (Rattinger, 2011).

Tendencias en marketing digital:

1. Apps euforia

Hace tres años era aún incierto saber cuáles serían las plataformas móviles que reinarían, ya que en aquel entonces Blackberry y Nokia tenían una participación importante, y iOS y Android empezaban a pelear fuertemente. Aunque hoy hay al menos 6 plataformas distintas peleando (iOS, Android, Blackberry, Windows phone, Firefox OS y Ubuntu Touch) son las de Google y Apple quienes están encabezando las preferencias del público y por lógica también de los desarrolladores para crear aplicaciones.

En breve se verá cómo empresas principalmente medianas y grandes, empezarán ofrecer al público Apps relacionadas a sus marcas, que permitan una interacción constante, con la finalidad de acercarse a sus consumidores por medio del dispositivo que más tiempo pasa con ellos, el móvil.

2.- La era del Transmedia

Probablemente esta sea la tendencia más importante de todas, ya que involucra grandes inversiones y esfuerzo para lograrla. El término de Transmedia se refiere a la mezcla o combinación de medios de manera armónica, y por el momento tecnológico que se está viviendo, será posible ver como las grandes empresas de medios (TV, Radio, Prensa, etc.) empiezan a incorporar otro tipo de medios principalmente digitales a su oferta de contenidos, de tal forma que veremos por ejemplo transmisiones de televisión por medio de Apps en dispositivos móviles, o comentarios de redes sociales apareciendo de manera automática en la pantalla de la TV durante un programa.

El Transmedia será el brinco obligado que darán los grandes grupos de medios para mantenerse vigentes en las preferencias del público, mediante una oferta de contenido diversificada, ampliada y en algunos casos hasta segmentada (Puon, 2014).

Utilizar las redes sociales para atraer clientes

El marketing en redes sociales fomenta que haya elevados grados de interacción y colaboración por parte de los clientes. Una vez que un posible cliente ingresa a un sitio, es necesario captar su atención por haber causado en él una buena impresión. Si se utiliza información proveniente de las redes sociales, se podrá formarse una idea de cuáles son sus intereses. Habrá que asegurarse de que cada producto genere algún deseo en el potencial cliente, hacer que sea divertido o al principio ofrecer contenido gratis. Luego, brindar la información necesaria para que los posibles clientes tomen la decisión correcta, es decir, que lleven a cabo la acción de realizar un pedido a su empresa (Richardson; Gosnay y Carroll 2013).

3.3 Community Manager

3.3.1 Concepto

Con el crecimiento de las redes sociales, toma mayor importancia el CM, llamado algunas veces en español gestor de comunidades o administrador de redes. Se trata de una persona encargada de gestionar y moderar las comunidades de Internet de una empresa. Para

conocer qué es un CM, se presenta la definición de la AERCO-PSM (Asociación Española de Responsables de Comunidades Online-Profesionales de Social Media):

El Community Manager es aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos (Mejía, 2013, p 51).

El CM es el enlace entre la empresa y la comunidad, a través de los medios digitales. La labor del CM es utilizar Internet y las redes sociales para acercar la marca a la comunidad, creando conversaciones y confianza a través de una participación natural. El potencial del CM reside en establecer una relación de confianza con los simpatizantes de la marca, recoger la retroalimentación de los mismos y utilizarlo para proponer mejoras internas.

En los últimos años, las empresas han ido incorporando a los CM porque han comprendido la importancia de la comunicación a través de Internet, especialmente en estas comunidades.

Muchos profesionales tienen algo de CM, por ejemplo:

- El presidente, apoyado por su equipo de gobierno, debe sostener y defender las relaciones del gobierno con la ciudadanía.
- El líder de una organización o área tiene, como una de sus principales responsabilidades, hacer gestión en su equipo de trabajo (comunidad) para lograr que los objetivos de la empresa o área se cumplan.

Qué no es un CM:

- No es un webmaster: el perfil de un webmaster, técnico en sistemas, no tiene nada en común con el CM, por eso no resulta adecuado que el webmaster haga esta labor.
- No es una persona a la que se le asigna una actividad más: en algunas empresas, de manera inapropiada, le asignan la responsabilidad de CM a una persona que ya tiene múltiples ocupaciones, lo que origina que solo atiende las redes sociales cuando “le queda tiempo”.

- No es un comunicador o periodista del mundo físico: así como un diseñador gráfico no siempre es un buen diseñador web; un comunicador de medios físicos no siempre es un buen CM.
- No es el administrador del sitio web: el sitio web no es responsabilidad del CM. Este debe enfocarse en los canales de web 2.0 (blog, facebook, twitter, linkedIn, etc.).
- No es marketing, soporte, relaciones públicas, producto o comunicación, pero tiene que ver con todos y cada uno de ellos. Las tareas del CM gozan de autonomía pero, al mismo tiempo, necesitan apoyarse en muchos otros departamentos de la organización.

En España, se encontró resultados de un estudio reciente aplicado a los community manager de agencias de publicidad en ese país, de acuerdo a Silva-Robles (2016) La investigación llevada a cabo cumple los objetivos de partida ya que se extraen datos sobre sexo, edad, formación y currículum vitae de los CM de agencias españolas además de describir su trayectoria profesional. Entre los resultados que se encontró esta investigadora de la Universidad de Sevilla, es que los community manager que respondieron su cuestionario cuentan con un perfil compuesto por una mujer de entre 25 y 35 años, que ha estudiado periodismo y cuenta con una experiencia previa de 2 ó 3 años en medios digitales; que además considera imprescindible tener una formación específica en comunicación, especialmente en periodismo y en comunicación digital, para ejercer dicha función.

Los resultados le llevan a concluir que la evolución de los CM en el entorno de las agencias repite el patrón de la comunicación corporativa sobre quiénes están desempeñando los trabajos tanto por el perfil como por la experiencia. Se evidencia claramente la estrecha relación entre los CM y el periodismo. Esta relación aleja al CM de aspectos más comerciales y de atención al cliente, propios del marketing; y lo acerca a la idea de relaciones públicas –enfoque de este trabajo- con una perspectiva más informativa y de gestión del contenido. Esto, cabe resaltar en España.

3.3.2 Perfil del Community Manager

Todo CM debe poseer una serie de habilidades técnicas, administrativas y sociales. De las habilidades que se van a mencionar, hay algunas que son necesarias para la gestión (se requieren para poder comenzar, ya que sería costoso o largo adquirirlas durante el trabajo) y otras deseables (no se requieren para iniciar, ya que se pueden adquirir durante la ejecución del trabajo).

Habilidades sociales:

- Creativo: es necesario que el CM sea creativo para realizar campañas y acciones impactantes con un presupuesto reducido.
- Saber escuchar: es necesario que el CM escuche activamente a la comunidad, esto significa que debe escuchar y después actuar.
- Buen escritor: el CM debe tener la capacidad de expresar muy claramente sus ideas a través de medios escritos.
- Paciente: el CM debe ser paciente a la hora de enfrentarse con un cliente disgustado y nunca salirse de sus casillas.
- Cordial: es fundamental que el CM sea simpático y muy cordial en su trato. Nunca debe responder estando enojado.
- Empático: el CM debe ser capaz de ponerse en el lugar de los demás, lo que le permite ser la voz del consumidor en la empresa.
- Asertivo: es necesario que el CM pueda defender sus opiniones frente a los demás sin caer en cualquiera de los dos extremos: pasividad (no expresar lo que se quiere) o agresividad (intimidar o ser grosero).
- Humilde: el CM debe valorar las opiniones del resto de participantes en la comunidad para tener éxito en su gestión.

Habilidades administrativas:

- Organizado: el CM debe ser organizado para poder priorizar su trabajo y realizar varias tareas al tiempo.
- Resolutivo: es necesario que el CM dé respuestas de forma rápida y adecuada. No se trata de responder lo antes posible a la duda de un usuario, sino de hacerle ver que

ha sido escuchado, que la empresa o marca a la que se ha dirigido ha recibido su comunicación y está trabajando para ofrecerle la mejor respuesta en el menor plazo posible.

- Auto aprendizaje: es importante que un CM sea muy buen lector, curioso y tenga capacidad de auto aprendizaje para mantenerse actualizado.
- Pasión por la tecnología: es necesario que el CM le apasione y tenga conocimientos básicos de nuevas tecnologías, Internet y la web 2.0, ya que es en este ambiente donde se moverá permanentemente.
- Trabaja en equipo: es necesario que el CM tenga aptitudes para coordinar otras personas y colaborar en un equipo de trabajo.
- Líder: el CM debe liderar las comunidades que está gestionando para lograr un adecuado crecimiento y engagement.
- Moderador: se esfuerza por mantener un ambiente cordial entre todos los usuarios, relajando tensiones, pero manteniéndose firme a la hora de cortar malos tratos.
- Sentido común: el CM debe tener mucho sentido común, su trabajo es bastante nuevo y por este motivo diariamente se presentan situaciones que no están definidas en el manual de estilo o plan de contingencias y debe decidir cuál es la mejor respuesta en cada caso.

Habilidades técnicas:

- Tiene buena ortografía y redacción: es necesario que el CM tenga una excelente ortografía y capacidad de redacción. Este es un tema prioritario para el cargo ya que no se soluciona, como muchos piensan, con el corrector ortográfico de Word.
- Conoce los temas de marketing, publicidad y comunicación corporativa. El CM debe tener conocimientos básicos de marketing, publicidad y comunicación corporativa para poder interactuar con diferentes interlocutores de manera eficiente.
- Conoce las redes sociales: es necesario que el CM tenga conocimientos de las redes sociales, tanto desde el punto de vista táctico como estratégico.
- Utiliza las herramientas de redes sociales: el CM debe conocer el uso de las principales herramientas de redes sociales.

- Experimentado en comunicación online: es necesario que el CM tenga experiencia en comunicación online. La experiencia puede ser con el manejo de cuentas propias (marca propia).
- Conoce de analítica de redes sociales: es muy importante que el CM conozca la interpretación y formulación de indicadores para controlar la gestión de redes sociales.
- Sabe formular una estrategia de gestión de la reputación en redes sociales: el CM debe estar capacitado para implementar una estrategia de gestión de reputación en redes sociales.
- Conoce la empresa y el sector: es deseable que el CM tenga experiencia en el sector en el que la empresa o la marca se desenvuelven.
- Conoce la audiencia: es deseable que el CM conozca la audiencia a la que se tendrá que enfrentar cuando esté realizando su labor.

3.3.3 Funciones de un Community Manager

Funciones estratégicas:

- Tener visión global: el CM debe dar una visión global de las redes sociales.
- Crear la estrategia de redes sociales: el CM debe liderar la definición de la estrategia en redes sociales. Este debe ser un proceso participativo de diferentes áreas de la organización.
- Estimar el presupuesto: el CM debe estimar el presupuesto necesario para implementar la estrategia de redes sociales. Este debe ser un proceso participativo de diferentes áreas de la organización.
- Definir las redes sociales adecuadas: el CM debe identificar la red más apropiada para su estrategia y empresa, de acuerdo a los objetivos y necesidades de la empresa y los consumidores.
- Administrar la reputación online: el CM debe crear la estrategia de gestión de la reputación online.
- Responder a los ataques a la reputación: el CM debe diseñar la respuesta a los ataques referidos a la reputación de la empresa.

- Encontrar vías de colaboración: el CM debe encontrar vías de colaboración entre la comunidad y la empresa. Este debe mostrar “el camino” y diseñar una estrategia clara de colaboración.
- Buscar líderes: el CM debe ser capaz de identificar y “reclutar” a los líderes de las redes sociales, no sólo entre la comunidad sino dentro de la propia empresa.
- Medir y analizar: el CM debe medir y analizar el éxito de la estrategia implementada, replicando, creando y corrigiendo si es necesario.

Funciones tácticas:

- Escuchar y monitorear: el CM debe escuchar y monitorear constantemente las redes sociales en busca de conversaciones sobre la empresa, los competidores o el mercado. Una empresa puede no tener perfiles en redes sociales, pero siempre debe escuchar con la ayuda del CM.
- Circular la información internamente: el CM debe filtrar la información relevante captada en las redes sociales para hacérsela llegar a las personas responsables dentro de la empresa. Debe informar a toda la empresa lo que se está diciendo de ella.
- Explicar la posición de la empresa: el CM debe explicar las posiciones de la empresa a la comunidad. Como dijimos antes debe ser la voz de la empresa hacia la comunidad, una voz que transforma la “jerga interna” de la compañía en un lenguaje adecuado para las redes sociales y entendible, logrando consumidores mejor informados.
- Responder y conversar activamente: el CM debe responder y conversar activamente en todos los medios sociales en los que la empresa tenga presencia activa (perfil) o en los que se produzcan menciones relevantes.
- Dinamizar: el CM debe buscar colaboraciones entre la comunidad y la empresa, lo que permitirá que la comunicación sea en dos direcciones (web 2.0). si solamente se utilizan las redes sociales para amplificar la información de la empresa, como si fuese un megáfono, se están subutilizando estos canales.
- Motivar: el CM debe motivar a los fans para que se conviertan en “evangelizadores” de la marca a través de promociones y contenido de valor agregado.

- Generar contenido: el CM debe comunicar y generar contenido en los medios sociales, usando todas las posibilidades multimedia a tu alcance.
- Liderar la comunidad: el CM debe liderar la comunidad, cuando no lo hace, se convierte en un simple intermediario de información.
- Evangelizar internamente: el CM debe evangelizar y capacitar de forma permanente al interior de la organización.

Descripción de una jornada de un CM:

- Debe empezar revisando cuales fueron los últimos aportes de la comunidad en los perfiles de redes sociales de la empresa y responder a cada uno.
- Luego debe monitorear las menciones y posibles ataques a la reputación en las redes sociales que se han realizado desde la última conexión.
- Se debe hacer circular la información internamente de lo que está pasando en las redes sociales respecto a la empresa.
- Se deben buscar influenciadores y líderes de opinión de nuestra audiencia.
- Se deben buscar vías de colaboración y leads.
- Se debe actualizar todos los perfiles de redes sociales de la empresa.
- Se debe revisar, moderar, dinamizar y dar respuesta en los perfiles de redes sociales de la empresa.
- Se debe crear y publicar el contenido del blog.
- Se debe monitorear el crecimiento y engagement de la comunidad.
- Se deben tener reuniones internas cuando sea necesario.
- Se debe ajustar el plan estratégico de social media cuando se presenten desviaciones.
- Se debe hacer investigación.
- Se debe hacer selección de contenidos para publicar en los diferentes canales.
- Se debe divulgar la información que la empresa quiere comunicar.
- Se deben gestionar las crisis de reputación cuando se presenten.
- Se debe crear contenido, incluye:
 - Artículos
 - Imágenes e infografías

- Videos y animaciones
 - Audios
 - Aplicaciones web
- Se deben realizar acciones para optimizar el posicionamiento en buscadores (SEO).

Priorización de actividades de un CM de acuerdo a intersectionconsulting.com para una semana de 40 horas:

- Blogging: planear, escribir y publicar artículos en el blog: 7.5 horas/semana.
- Contingencias, solución de problemas, post no programados, investigación social y control de daños: 5.0 horas/semana.
- Investigación y planeación: contenido de fuentes internas y externas, administración del calendario editorial: 4.0 horas/semana.
- Conversaciones: responder los mensajes directos, menciones, diálogos, preguntas y comentarios: 4.0 horas/semana.
- Curación de contenido: leer RSS, filtros y contenido compartido: 2.5 horas/semana.
- Escucha: monitoreo de marca, menciones, búsqueda de palabras clave: 2.5 horas/semana.
- Campañas: desarrollo de campañas y administración de promociones: 2.5 horas/semana.
- Construcción de comunidad: mantenimiento y crecimiento de la comunidad: 2.5 horas/semana.
- Analítica: medición y reportes de redes sociales: 2.5 horas/semana.
- Estrategia: planeación táctica y generación de ideas: 2.5 horas/semana.

Normas de comportamiento del CM en las redes sociales:

- Ajustarse a la ley. El CM debe actuar siempre en las redes sociales de acuerdo con la ley vigente en el país donde desarrolle la labor. Marco legal: revisa la Ley de Derechos de Autor, Ley de propiedad Industrial, el marco legal de la industria publicitaria y las leyes que regulan la profesión del Community Manager.
- Evitar opiniones personales. El CM debe evitar expresar opiniones personales en las redes sociales, que vayan en contra de la línea editorial de la empresa.

- Mantener confidencialidad. El CM debe mantener la confidencialidad de la información de la empresa y los clientes que llegue a sus manos.
- Evitar los protagonismos personales. El CM debe tener presente que las acciones emprendidas con éxito deberán repercutir positivamente solamente en la imagen de la empresa, y no en la imagen personal.
- Cordialidad y respeto. El CM debe respetar la opinión de los demás y no dar un mal trato a alguien por algún motivo, incluido que tenga puntos de vista diferentes a los de la empresa.
- Ponerse en el lugar de los demás. Si el CM quiere hablar y que le escuchen, tendrá que escuchar también a su comunidad.
- No buscar conflictos. El CM debe evitar los conflictos con otros usuarios en las redes sociales, ya que conseguirá enemigos en lugar de amigos.
- No hacer monólogos. El CM debe interactuar con otros usuarios de la comunidad, hacer comentarios sobre sus aportes y promover la discusión.
- Generar valor a la comunidad. El CM debe compartir información valiosa para los demás, aportando valor agregado.
- Nombrar siempre las fuentes. El CM debe citar la fuente cuando se comparta contenido de otros.
- Ser honesto. El CM debe ser sincero, por tanto, si comete algún error, debe reconocerlo y disculparse. Si cometió un error en el muro de Facebook no lo borre, simplemente añada un comentario.
- No enviar spam. El CM por ningún motivo debe enviar spam sobre la empresa a sus contactos para evitar que sea eliminado de las redes de su comunidad.
- Ser agradecido. El CM debe saber escuchar, ser capaz de cambiar y ser agradecido con los que hablan bien de nosotros o propagan nuestra información.
- Mente abierta. El CM debe tener en consideración la multiculturalidad, pluralidad, globalidad y diversidad de las redes sociales. Debe tener presente que el aporte de todos, suma y que se tienen que sentir parte de un mismo “barco”.
- Cercanía. El CM debe tener un lenguaje que denote cercanía, ya que las redes sociales tienen un importante componente emotivo.

- Escribir sin errores. El CM debe escribir sin errores de ortografía o gramaticales, estos deterioran la credibilidad de la empresa que representan, en incluso pueden originar ataques a la reputación (Mejía, 2013).

3.3.4 Características básicas para el Community Manager

Nivel cultural. No importa lo que hayas estudiado, es básico tener un nivel cultural adecuado para representar a una marca, una empresa o a una persona. Idealmente debes estar más calificado que muchos en términos de conocimientos generales para dejar bien puesta a la marca.

Inteligencia emocional. Estar en contacto con diferentes tipos de usuario requiere una cierta flexibilidad. Los seguidores pueden darnos varias sorpresas y no todas positivas, por lo que la inteligencia emocional es muy importante. Debes tener claro que lo que puedan comentar no es un tema personal, sino algo a favor o en contra de la marca. Y en base a ello, debes ponerte en el lugar de la compañía que representas, utilizando las herramientas comunicacionales para suavizar la relación o potenciarla.

Estar convencido de las ventajas de la marca. El CM es el enlace que tiene la marca con sus seguidores o potenciales clientes. Conocer todos los detalles y ventajas de la marca y estar convencido de su realidad es fundamental para que puedas “vender la idea”. Si no te gusta el servicio o producto, mejor abandona la tarea.

Buen manejo de códigos. Es necesario que el CM sea capaz de manejar los códigos correspondientes a los diferentes públicos, lo que no implica ponerse necesariamente a su nivel (si éste es muy bajo o muy alto), sino que encontrar el justo medio que le permita comunicarse con todos.

Ser creativo. Las ideas se acaban pronto y “broma repetida sale podrida”, por lo que es necesario un cierto grado de creatividad para realizar el trabajo poniendo cada día una dosis de sorpresa y encanto.

Las anteriores son sólo conceptos de lo que un CM necesita y las características y talentos pueden ser muchos más, pero estas cualidades básicas ayudarán a quien emprenda la tarea a tener una base para afirmar su acción marketing digital (Puon, 2014).

Hernández, Silva y Rivera (2015), Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Tamaulipas y dos de sus alumnos publicaron un artículo sobre el Community Manager, se encontró información relevante a la presente investigación. Nos dice que retomando uno de los comentarios de Sida Ponce, emerge la idea de que las redes sociales son un arma de doble filo. Un comentario o publicidad equivocada puede desatar graves problemas. Se han visto casos (como el de Wall Mart México y su famoso post “nuestros precios hacen temblar a la competencia”) que generan molestia en los usuarios al sentirse agredidos por estar mal informados, defender a otra marca, o ser partícipes de la viralización de los medios. Y es por eso que la crisis atemoriza a algunas marcas que no cuentan con las herramientas clave para el manejo del Social Media. De tal manera que el bombero para estos casos es el C.M.

Para el manejo de las crisis en Redes Sociales se exponen algunas estrategias como:

Elaborar un procedimiento (apaga fuegos) y tenerlo publicado al alcance como manual. Para lo cual todo el equipo a cargo del Social Media conozca el procedimiento.

Contar con líderes de opinión o influyentes dispuestos a ayudar. Pueden ser embajadores o consumidores leales y satisfechos que puedan intervenir positivamente.

Proponer una solución o salida utilizando de preferencia el mismo medio, que puede ser una disculpa personal y invitación a continuar la conversación por otro medio “offline” como el teléfono o correo electrónico. Nunca discutir ni borrar. No fomentar la participación negativa de más personas al entrar en una discusión. Borrar un comentario negativo resulta ser una agresión a la libertad de expresión de los usuarios en el Social Media. No basta con contestar el comentario o cualquier actividad no favorable a la marca, hay que monitorear al usuario hasta su completa satisfacción.

En el artículo presentado se afirma que lo verdaderamente complicado es la emisión de mensajes adecuados al segmento de la marca, impactar con publicidad para promover los distintos productos y medir la influencia de la marca dentro del Social Media.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados

El cuestionario utilizado en esta investigación está conformado por 30 preguntas, de las cuales las primeras 7 son abiertas, las siguientes 5 son preguntas cerradas con multirrespuesta y las últimas 18 son preguntas cerradas tipo escala Likert.

El cuestionario se dividió en dos partes, en la primera parte se abordan los aspectos generales del ocupante del puesto a estudiar para conocer qué actividades realiza y cómo las hace dentro de la empresa. El cuestionario inicia preguntando el nombre del puesto que ocupa dentro de la empresa y su horario laboral. Una pregunta abierta con tres subpreguntas para que el ocupante del puesto describa sus actividades diarias, periódicas y ocasionales. Posteriormente se presentan cinco preguntas abiertas para conocer dónde está ubicado su puesto en la organización y con quién tiene relaciones de autoridad y subordinación. Después hay una pregunta abierta referente a la formación académica que tiene el ocupante del puesto. La primera parte culmina con dos preguntas con multirrespuesta para conocer las condiciones de trabajo de los CM.

La segunda parte del cuestionario fue conformada por tres preguntas con multirrespuesta referente a qué departamento considera el ocupante que debiera pertenecer su puesto y qué formación académica debería tener. Adicionalmente se presentan 18 preguntas en escala Likert con las que se establece la opinión de cómo desempeña y de cómo debiera ser el puesto de CM por los mismos ocupantes del puesto, de tal forma que se pueda contrastar lo que es con lo que debiera ser. Con todas las respuestas, de la primera y segunda parte se realiza la descripción general y específica mediante del puesto a través de la técnica de análisis de puestos.

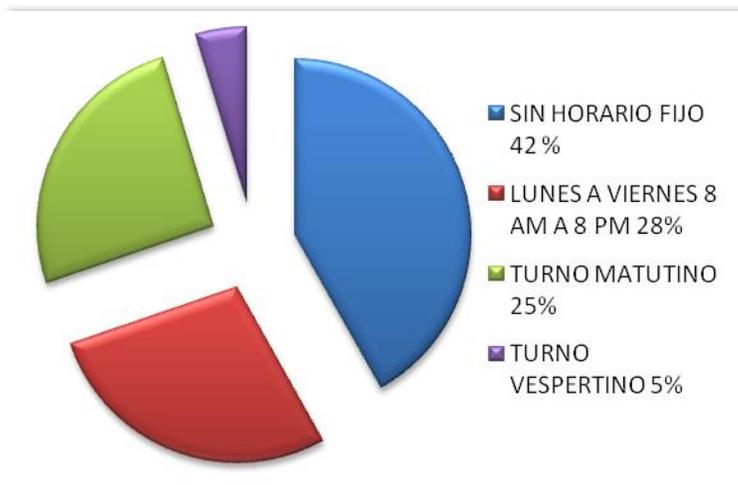
Se le pidió a las personas que administran la red social Facebook de las empresas que indicaran el nombre del puesto que ocupa dentro de la empresa y las respuestas se dieron de la siguiente manera: el 42% de los entrevistados indican que el título de su puesto es

Community Manager (si fuese traducido literalmente al español sería administrador de comunidad, pero en español es nombrado *gestor de comunidad* o *administrador de redes sociales*), comunidad se refiere a la comunidad virtual que se hace con los usuarios de la red social y en la que todos los miembros tienen un interés común.

En cambio el resto, tienen otro puesto pero realizan también actividades de CM. Estos puestos son muy variados como a continuación se describen: 14% de los CM son los mismos dueños de la empresa, 14% es el auxiliar administrativo, el 7% son los gerentes, otro 7% es el agente de ventas, otro 7% es el director de departamento, 3% es el jefe de contenido, 2% supervisor de operaciones, relaciones públicas 2% y fotógrafo 2%.

De la misma manera, respecto al horario laboral (Gráfica 1) el 42% de los entrevistados coincide en que como CM no tienen un horario ni lugar de trabajo fijo, es decir, que atienden las redes aún después de su horario de oficina desde su casa o teléfono móvil. Asimismo el horario laboral del 28% de los entrevistados es de lunes a viernes de 8 A.M. a 8 P.M., mientras que el 25% manifiesta que su horario es por el turno matutino y la minoría del 5% por el turno vespertino.

Gráfica 1, Horario laboral del puesto



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

Para proceder al diseño, análisis y descripción del puesto de CM es indispensable conocer las actividades que realiza de manera diaria, periódica y ocasional, retomando a Bohlander y Snell (2008) dichas actividades deben ser claras y distintas de las de otros puestos para minimizar los malentendidos y las posibilidades de conflicto entre los empleados, así como para posibilitar que los empleados sepan lo que se espera de ellos. Las tablas 6, 7 y 8 muestran la información recabada empezando por mayoría de coincidencias en las actividades que realizan los entrevistados.

Tabla 6, Actividades diarias del Community Manager

Buscar información para publicaciones de interés sobre la marca y programar las mismas haciendo uso de fotos, imágenes y vídeos 51%	Respuestas de comentarios y quejas, Respuesta de inbox de cotizaciones de nuestros productos/servicios 46.5%
Diseño de imágenes, banners, volantes y publicidad para redes sociales 16.3%	Promoción en redes sociales 7%
Monitoreo competencia, benchmarking contra la referencia mundial en mi segmento, revisión de tendencias 7%	Estar en contacto con las demás áreas de la empresa para saber qué se debe publicar 4.6%
Medición de resultados 2.3%	Diseñar estrategias creativas de comunicación en medios digitales para marcas 2.3%

Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

En la tabla 7 se pueden observar las actividades periódicas de los CM entrevistados, encabezando la lista está el diseño de estrategias y revisión de metas.

Tabla 7, Actividades periódicas del Community Manager

Diseño de estrategias y revisión de metas 32.5%	Calendario, planeación, programaciones especiales por alguna fecha festiva o en especial 14%
Promoción en redes sociales 9.3%	Monitoreo competencia, benchmarking contra la referencia mundial en mi segmento 7%
Sesiones fotográficas, diseño de contenidos 7%	Pago de publicidad para tener más alcance 4.6%

Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

Como actividades ocasionales que realiza el CM está el desarrollo de estrategias en comunicación en redes sociales, sesiones fotográficas, monitoreo competencia, reuniones con las demás áreas de la empresa.

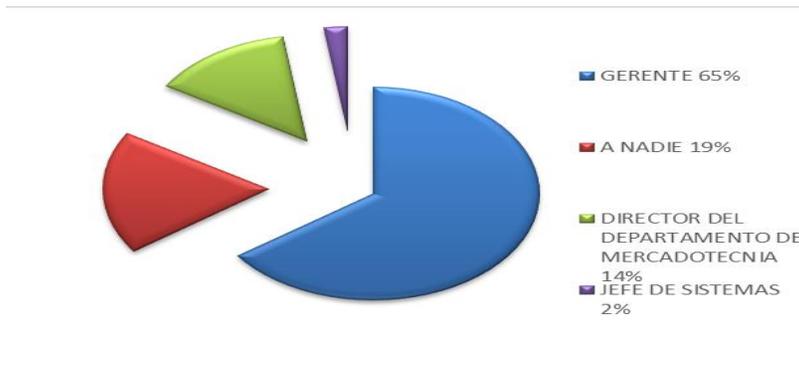
Tabla 8, Actividades ocasionales del Community Manager

Sesiones fotográficas, diseño de contenidos 16%	Desarrollar estrategias de comunicación en redes sociales 16%
Cubrir los eventos fuera de horario y días festivos 9%	Monitoreo competencia, benchmarking contra la referencia mundial en mi segmento 4.6%
Reuniones con las demás áreas de la empresa 2.3%	Calendario, planeación, programaciones especiales por alguna fecha festiva o en especial 2.3%

Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

A quién reporta el ocupante del puesto sus actividades, es decir, la relación con su jefatura y a quién supervisa o dirige, es decir, la relación con sus subordinados son dos de las cuatro condiciones fundamentales para diseñar el puesto. De acuerdo a la información recabada de los cuestionarios respondidos el 65% reporta al gerente de la empresa, el 19% dice no reportar a nadie en la empresa ya que el mismo gerente es el CM. El 14% de los entrevistados reporta al Jefe del departamento de Social Media y /o Mercadotecnia, y el 2% reporta al Jefe de Sistemas de su empresa.

Gráfica 2, A quién reporta el ocupante del puesto



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

De los CM entrevistados el 56% dice no tener subordinados y el otro 44% dice sí tener. De ese 44% que sí tiene personal subordinado, los puestos que tienen a su cargo son muy variados en cada empresa, la mayoría, que representa el 21% supervisa las actividades de algún auxiliar o asistente. El 12% indica que supervisa todos los puestos de la empresa, es decir que son los gerentes o directores de la empresa y que a su vez hacen las funciones de CM. Este dato también permite establecer que no delega funciones ya sea por desconfianza en su personal o porque no quiere generar un salario agregando a su organización a supervisores de departamento. Solo el 5% supervisa a practicantes en la empresa y el 2% supervisa al asesor de mercadotecnia y el otro 2% a los diseñadores de su empresa.

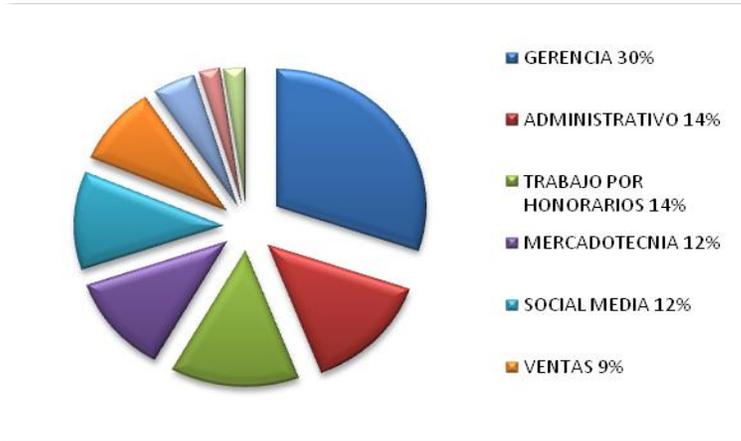
Gráfica 3, Personal subordinado al Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

Siguiendo a Chiavenato (2011) el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. Analizando la información recabada de los cuestionarios aplicados se establece que el 30% de los CM se ubican en la Gerencia de la empresa en la que laboran ya sea siendo el mismo gerente o un asistente del mismo, el 14% en el departamento Administrativo, el 14% de ellos trabajan por honorarios y por lo mismo no se ubican en ningún departamento de la organización, el 12% en el departamento de Mercadotecnia, otro 12% en Social Media, 9% en Ventas, 5% en Comunicación, 2% en Relaciones Públicas y otro 2% en el departamento de Sistemas de la empresa.

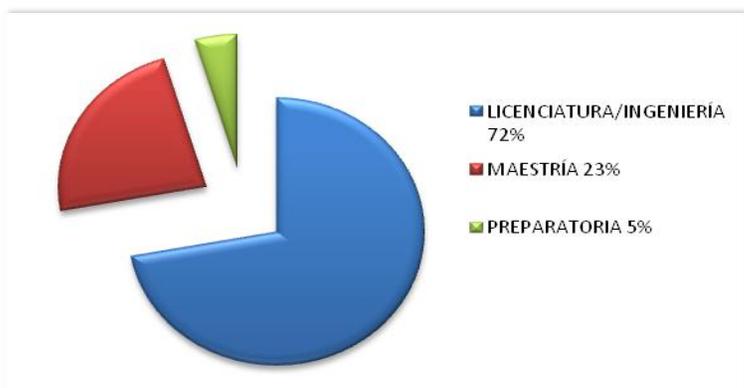
Gráfica 4, Departamento en el que se ubica el puesto del Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

En la figura 5 se muestra el grado académico de los CM entrevistados, la mayoría, el 72% su mayor grado académico es título profesional de Licenciatura, el 23% de los entrevistados tiene estudios de Maestría y sólo el 5% su mayor grado académico es el de preparatoria.

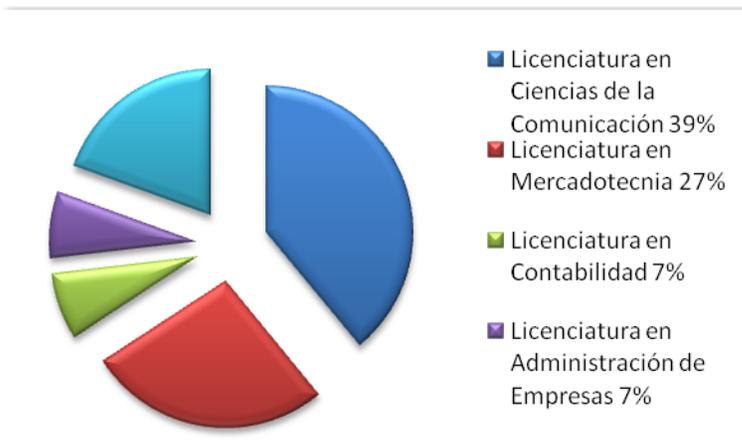
Gráfica 5, Grado académico del Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

Del 95% de los CM entrevistados que sí cuentan con estudios de licenciatura, podemos decir que los perfiles son muy diversos, como lo muestra la Figura 6. El 39%, que es la mayoría de los antes mencionados tiene estudios de la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación, el 27% tiene estudios de Mercadotecnia, el 7% en Contabilidad, otro 7% en Administración de empresas, el 5% en Gastronomía, otro 3% en Medicina Humana, otro 3% en Diseño Gráfico y Artes visuales, otro 3% en Turismo Cultural, 2% en Derecho, otro 2% en Psicología clínica y el último 2% en Mecatrónica.

Gráfica 6, Perfil académico del Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

Retomando información antes mencionada, del 23% de los entrevistados que cuentan con estudios de Maestría, dichos estudios son de áreas del conocimiento diversas. La mayoría, el 37% de ellos estudió el Posgrado en Administración, el 27% en Mercadotecnia, el 9% en Administración Educativa, otro 9% en Innovación y Dirección Estratégica y el último 9% en Comercio Internacional de vinos y destilados.

Respecto a las condiciones de trabajo, retomando a Chiavenato (2011), éstas comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. De acuerdo a la información recabada la

mayoría de los entrevistados trabaja con un ambiente favorable y sin mayores riesgos de trabajo como lo muestra las tablas 9 y 10.

Tabla 9, Ambiente de trabajo del Community Manager

Suciedad	Olores desagradables	Cambios bruscos de temperatura	Ruido	Poca iluminación	Mobiliario adecuado
2%	2%	14%	37%	26%	84%

Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

Como lo muestra la anterior tabla, los CM laboran en un ambiente favorable donde reportan contar con el mobiliario adecuado, solo el 37% labora con ruido en su ambiente, el 26% indica tener poca iluminación, 14% reporta cambios bruscos de temperatura, el 2% indica olores desagradables y suciedad en el lugar de trabajo.

Tabla 10, Riesgos de trabajo del Community Manager

Lugar de trabajo de fácil acceso	Cuenta con extintores	Cuenta con salidas de evacuación adecuadas	Instalaciones eléctricas adecuadas
88%	77%	95%	98%

Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

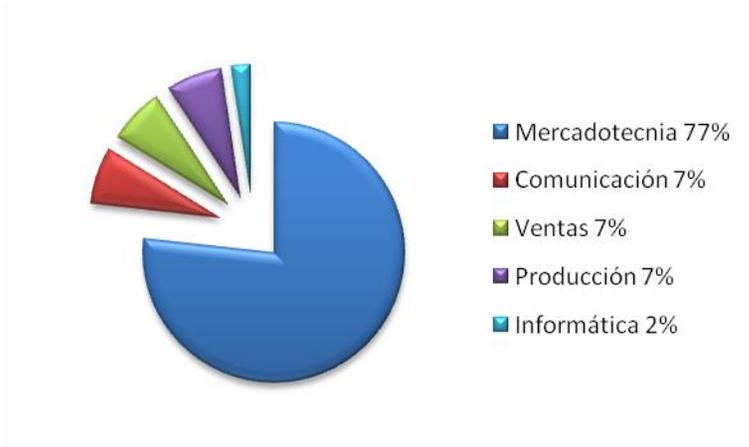
En cuanto a los riesgos de trabajo en los que laboran los CM entrevistados el 98% indica que sí cuenta con instalaciones eléctricas adecuadas, el 95% cuenta con salidas de evacuación adecuadas, el 88% su lugar de trabajo es de fácil acceso, y el 77% cuenta con extintores. Cabe destacar que el 23% que no cuenta con extintores en su lugar de trabajo casi coinciden con los CM que trabajan por honorarios y laboran fuera de la empresa.

Analizando la segunda parte del cuestionario que es conformada por tres preguntas con multirrespuesta y 18 preguntas en escala Likert, se recaba la opinión de cómo debiera ser el puesto de CM según los mismos ocupantes del puesto, para contrastar lo que es con lo que debiera ser. Se consideró pertinente pedirle a los entrevistados su opinión en cuanto a sí

debe o no haber una persona encargada exclusivamente de manejar las redes sociales dentro de la empresa. La tendencia está muy marcada hacia una respuesta positiva, el 79% opina que sí es necesario contra un 21% que opina que no es necesario.

Asimismo, las opiniones sobre en qué departamento debiera ubicarse ese puesto se dieron de la siguiente manera como lo muestra la figura 7. Los datos reflejan que la mayoría, el 77% de los entrevistados opina que el departamento idóneo para que el puesto de CM se ubique es el de Mercadotecnia, seguido por Ventas, Comunicación y Producción con un 7% cada uno, y 2% en Informática. Cabe rescatar que nadie considero pertinente ubicarse en el departamento de Finanzas.

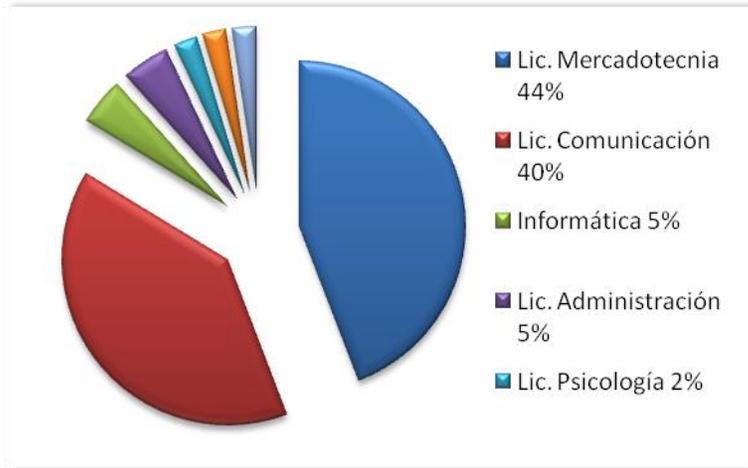
Gráfica 7, Departamento dónde debiera ubicarse el puesto del Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

Para contrastar la información recabada, es decir, la formación académica que tienen los CM entrevistados con la formación académica que ellos mismos opinan que deberían tener las personas que ocupan ese puesto en cualquier organización podemos ver los resultados en la figura 8. El 44%, la mayoría opina que los Community Manager deberían tener Licenciatura en Mercadotecnia, el 40% en Comunicación y el 16% restante se distribuye entre Lic. Administración, Informática, Psicología y Diseño, cabe resaltar que el 2% opina que no es necesario contar con un perfil específico para desempeñar satisfactoriamente el puesto.

Gráfica 8, Perfil académico que debiera tener el Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

En la última parte del estudio se recuperó información acerca de lo que opinan los CM entrevistados acerca de lo que debiera ser las actividades a realizar por el ocupante del puesto, habilidades y aptitudes. De la gráfica 9 a la 26 es que encontramos la representación gráfica. Mediante el análisis de esa información es que se elabora la descripción del puesto de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo) (Chiavenato, 2011).

Gráfica 9, La actualización del perfil como principal actividad del Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

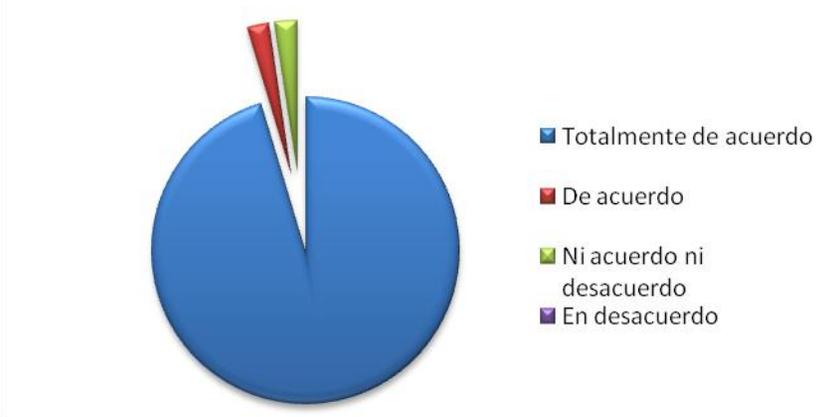
Al consultarles a los encuestados su opinión acerca las actividades que realiza un Community Manager indican que revisar los últimos aportes de la comunidad virtual en el perfil de Facebook de la empresa y explicar las posturas de la empresa en un lenguaje adecuado para dicho medio son actividades de primordial importancia en su labor diaria.

Gráfica 10, El Community Manager es la voz de la empresa



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

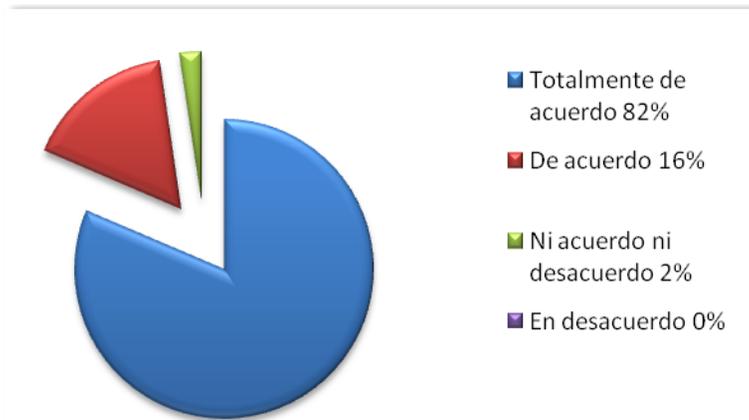
Gráfica 11, La cordialidad como cualidad fundamental del Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

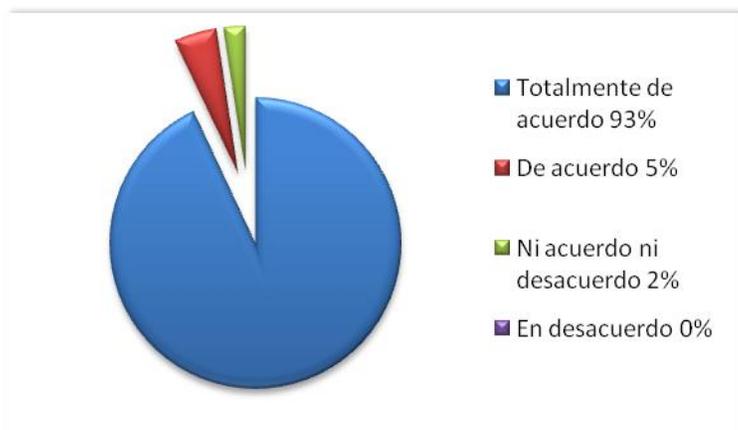
La investigación arroja que los encuestados están totalmente de acuerdo con que el CM debe ser cordial en su trato al cliente y además debe respetar los puntos de vista diferentes a los de la empresa, es decir, debe ser tolerante.

Gráfica 12, La tolerancia como cualidad fundamental del Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

Gráfica 13, Rapidez para ofrecerles soluciones a los clientes es de las principales actividades del Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

El CM por medio de la red social recibe diversas inquietudes de los clientes, debe hacerle saber que su inquietud está siendo atendida, es decir debe darle una respuesta cordial aunque su petición este en proceso. Hace esto con apoyo de las tecnologías que están su disposición, para ello debe tener conocimientos tecnológicos.

Gráfica 14, Tener conocimientos básicos de las tecnologías actuales es de las habilidades técnicas que el Community Manager debe contar



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

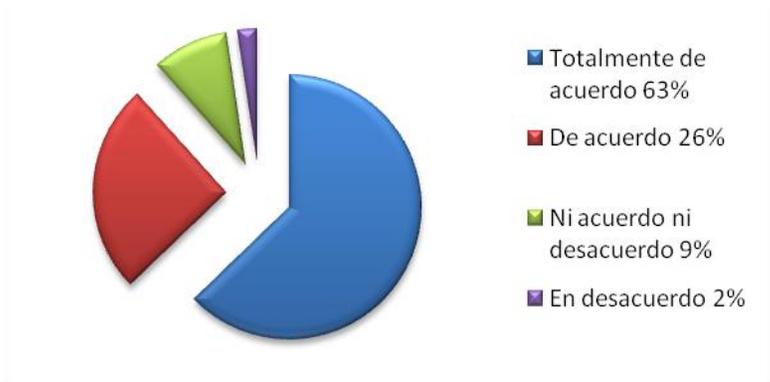
Gráfica 15, El Community Manager y la comunicación interna de la empresa



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

El CM recibe inquietudes que en ocasiones no puede resolver por sí mismo, pero lo que sí está en sus actividades es hacer llegar esa inquietud, observación o comentario al área conducente para que se atienda. Así mismo este puesto funge como vocero de la empresa en el ámbito de las redes sociales, si identifica a los líderes en redes sociales una buena estrategia es seguirlos para que su comunidad virtual y la de la empresa interactúen y aumente.

Gráfica 16, Vocero de la empresa en las redes sociales



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

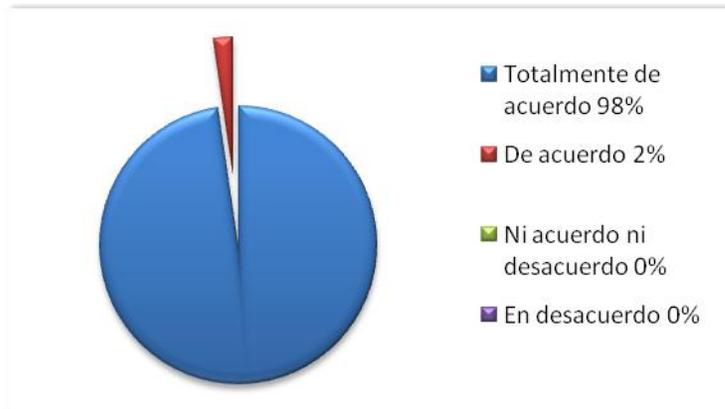
Gráfica 17, Divulgación de la marca



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

El CM motiva a los miembros de la comunidad virtual a que divulguen la marca a través de promociones, por ejemplo, compartir en Facebook si son clientes satisfechos de la empresa con sus *amigos* o contactos a cambio de alguna promoción o descuento en su próxima compra.

Gráfica 18, Buena redacción del Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

Gráfica 19, Buena ortografía del Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

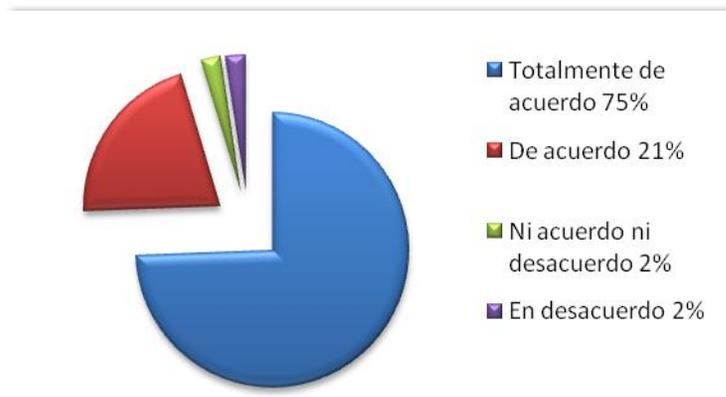
Es de vital importancia que el CM tenga buena redacción y ortografía ya que todo lo que publique en nombre de la empresa le genera buena o mala imagen con los clientes. Así los errores o aciertos con los que se hagan las publicaciones los asumirá la marca de la empresa.

Gráfica 20, Conocimientos de marketing del Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

Gráfica 21, Conocimientos de publicidad y comunicación del Community Manager



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

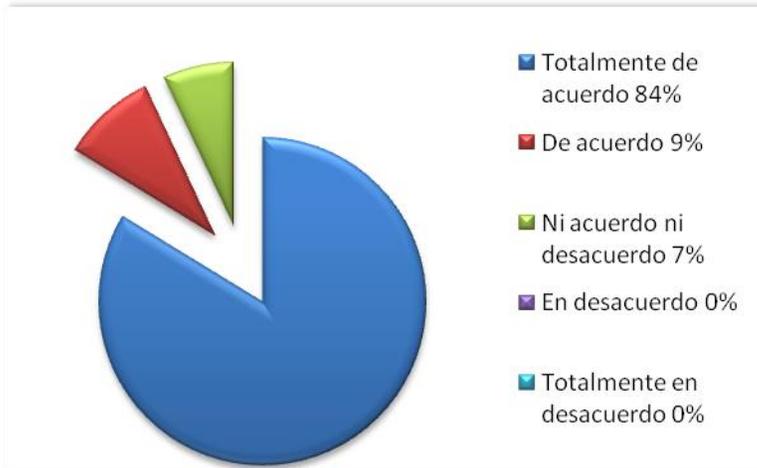
Para un buen desempeño de sus funciones el CM debe tener conocimientos de marketing, publicidad y comunicación. Estos conocimientos le ayudarán a implementar las estrategias que el área de mercadotecnia establezca para las redes sociales. Aunque no sea un profesional de la mercadotecnia y la comunicación debe saber cómo conducirse en redes aprovechando este canal de comunicación con los clientes.

Gráfica 22, Conocimiento de las redes sociales



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

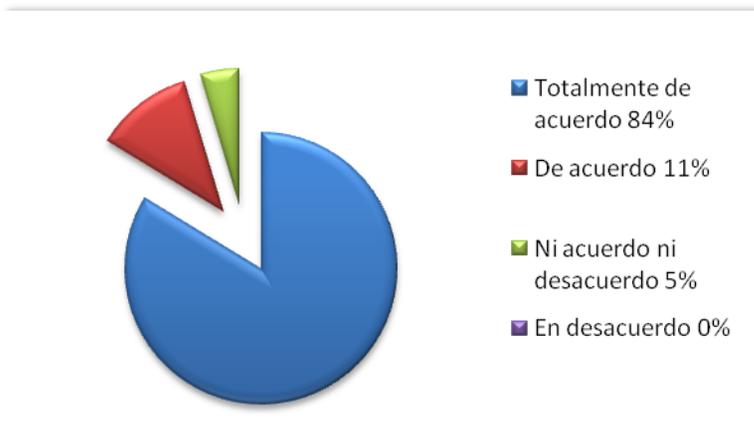
Gráfica 23, Identificar y generar la red más apropiada



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

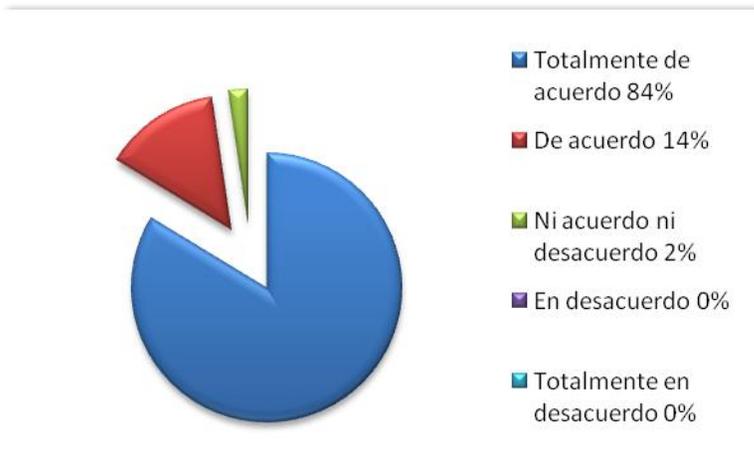
Un buen CM conoce bien de las redes sociales, sabe cómo sacar el mayor provecho de las mismas, conoce la diversidad en redes y escoge la mejor para el tipo de clientes que desea llegar a tener. Definiendo en qué red social se dará a conocer es que puede compartir contenido generado por él mismo como lo son artículos de interés, imágenes y videos que tengan relación con el giro de la empresa y que le puedan interesar al cliente para afianzar los puntos en común.

Gráfica 24, Generación de contenido



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

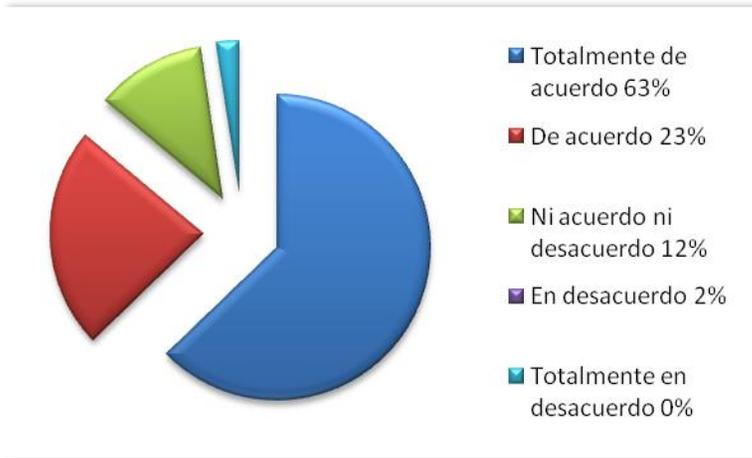
Gráfica 25, Presencia activa en las redes sociales



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

Es de vital importancia que se tenga presencia activa en las redes sociales, es decir que diario se hagan publicaciones desde Facebook, ya sea para compartir imágenes, videos, información, promociones sobre los productos y/o servicios que ofrezca la empresa. Un punto importante es el monitoreo de mercado, en Facebook existe una herramienta que permite al CM monitorear a la competencia en redes, esto nos permitirá compararse con ellos y tomar decisiones para mejorar la posición en el mercado.

Gráfica 26, Monitorear el mercado



Fuente: elaboración propia con base a los resultados de la investigación

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación arrojó la suficiente información para poder llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones. Cabe resaltar que el uso de las redes sociales es relativamente reciente. A las redes sociales les tomó mucho menos tiempo llegar a grandes sectores de la población mundial a diferencia de los medios de comunicación masiva como televisión y radio, esto gracias a Internet. Las redes sociales son una excelente herramienta de propagación de la información de la empresa, pueden mejorar el servicio al cliente, facilitan la interacción con ellos y hasta se pueden crear canales emocionales cliente-empresa.

Un buen administrador toma en cuenta el uso de nuevas tecnologías pero sobre todo debe saber que una buena tecnología no da resultados positivos si quien la opera o maneja no tiene los conocimientos y habilidades adecuadas. Es por ello de vital importancia el diseño, análisis y descripción de puestos del personal. Este proceso no es independiente de los demás que ocurren en el área de personal, gracias a que el diseño, análisis y descripción del puesto determina el perfil del ocupante de un puesto en específico es que se recluta y selecciona al personal que se considera apto. En cuanto se tiene una vacante en la empresa el área de recursos humanos puede saber el perfil adecuado para ocupar dicha vacante, caso contrario se hace largo el proceso y más probable que se contrate a personal no apto para ese puesto.

Dado la naturaleza del puesto en el que se va a enfocar el estudio se optará por el Modelo situacional para el Diseño de Puestos, ya que no es tan rígido como el clásico ni tan flexible como el humanista, sino que se adecua al entorno en el que se desarrolla el puesto del CM.

De acuerdo a Chiavenato (2011) además de la adopción de factores tecnológicos, se deben tomar en cuenta factores psicológicos para obtener elevada motivación intrínseca en el trabajo, desempeño de alta calidad, elevada satisfacción, y así lograr reducción de faltas (ausentismo) y evitar separaciones espontáneas (rotación de personal).

A partir de esto, surge el modelo situacional según el cual cada puesto debe diseñarse con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales siguientes: variedad, autonomía, significado de la labor, identificación con la tarea y retroalimentación.

Para lograr variedad en el puesto de CM debe el ocupante del puesto diversificar sus actividades, es decir, si un día se dedicó a promocionar un nuevo producto o servicio, al día siguiente haga algo diferente o la misma actividad pero con recursos tecnológicos diferentes para que su labor no se convierta en algo monótono.

En cuanto a la autonomía del puesto, en mayor grado se le brinde al ocupante del puesto dicha autonomía se sentirá más independiente para planear y realizar la labor que le corresponde. El CM debe tener un margen de decisión importante, así se sentirá con mayor responsabilidad cuando una situación no surja desfavorable y caso contrario cuando vea que sus decisiones originan logros se sentirá bien.

Significado de la labor del CM, el ocupante del puesto debe llegar a distinguir muy bien lo más importante de lo que no tiene importancia, lo esencial de lo superficial, lo relevante de lo irrelevante en las cosas que hace. Es decir que el CM debe tener muy claro cuáles son sus funciones primordiales en la empresa para que las atienda en ese orden y se logren los objetivos para los cuales ha sido contratado. Estas funciones han sido especificadas en el análisis de puestos de esta investigación.

Identificación con la tarea, el CM se debe identificar con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad.

Retroalimentación, es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación para evaluar su eficiencia. Esta retroalimentación le permite una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su superior. La retroalimentación del CM se da cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo mediante las herramientas que el mismo facebook le permite usar, como el monitoreo de los resultados de sus publicaciones, si gustan o no, si reciben buenos

comentarios o no, si sus fans aumentan o se retiran de la comunidad virtual, su producción por día es perfectamente visible y palpable.

Estas condiciones permiten que el puesto esté impregnado de los llamados factores motivacionales o de satisfacción. La adopción de estas dimensiones permite que la persona:

- 1.- Utilice varias habilidades y competencias.*
- 2.- Goce de cierta autonomía, independencia y autodirección en la realización de su trabajo.*
- 3.- Realice algo significativo, con sentido y razón de ser.*
- 4.- Se sienta responsable del éxito o fracaso de su propia labor.*
- 5.- Descubra y evalúe su desempeño sin intervención de terceros ni de jefes (Chiavenato, 2011).*

Por otro lado, no se le da la importancia que merece a la figura del CM. Más del 50% de quienes participaron en esta investigación son trabajadores que ya tenían un puesto en la organización y simplemente se le aumentaron de manera arbitraria las obligaciones de administrar las redes sociales.

La recomendación en este aspecto es que se contrate a una persona que ocupe el puesto de CM para que se dedique exclusivamente a manejar las redes sociales de la empresa, aunque represente un salario más en la nómina de la empresa, puede llegar a representar un beneficio mayor que la inversión misma. Para el tamaño de una PYME es suficiente que una persona ocupe el puesto mencionado y que se apoye en un practicante o becario pasante de Licenciatura. Además, sí se considera como CM como función única en la empresa tiene claro la responsabilidad que conlleva tal puesto, ya que le dedica su atención los siete días de la semana y monitorea todo el día. Cabe mencionar que un buen CM usa las estadísticas que brinda Facebook para conocer qué días de la semana y en qué horario es que los miembros de la comunidad virtual ven las publicaciones, con esa información puede programar publicaciones en los momentos dónde es más visto sin tener que estar físicamente en su oficina.

El puesto que desempeña funciones de CM en las empresas tiene horario laboral prácticamente de todo el día, todos los días ya que las redes sociales requieren de monitoreo continuo para su manejo eficiente. El CM reporta sus actividades al gerente o departamento de gerencia, no tiene subordinados ni supervisa a nadie. La formación académica de los CM es nivel Licenciatura, mayormente con el perfil de Ciencias de la Comunicación seguido por Mercadotecnia. Sí debe haber una persona encargada exclusivamente de manejar las redes sociales dentro de la empresa. El departamento en el que debiera ubicarse ese puesto es el de Mercadotecnia o en su defecto Comunicación. La formación académica que debe tener la persona que maneja las redes sociales es de Licenciatura en Mercadotecnia o en su defecto Licenciatura en Comunicación.

La mayoría de las empresas reflejan no tener una departamentalización adecuada, ya que la mayoría ubican al CM en la gerencia y en algunas ocasiones el mismo gerente es el que hace funciones de CM. Esto denota que no desean crear un puesto más en la empresa que genere un sueldo adicional o que el gerente no delega esa función en su personal por desconfianza. De tal forma que el puesto del CM debería ubicarse en el departamento de Mercadotecnia y reportar sus actividades al Director de ese departamento.

Por otro lado, cabe destacar que el 14% de los CM no pertenecen a la organización, sino que trabajan por honorarios como un servicio externo. De hecho, algunos de ellos indicaron que manejan dos o tres redes sociales de diferentes empresas. Dichos CM publican constantemente en todos los perfiles que administran y están al pendiente de los comentarios e inquietudes de los usuarios. Sin embargo, se recomienda que el CM sea parte de la organización para que sea una persona que se sienta parte de la empresa, que se identifique con ella y además cualquier inquietud del cliente pueda ser resuelta rápidamente sin tener que esperar a consultar tal cuestión en las reuniones periódicas con el gerente o responsable del área correspondiente.

El perfil idóneo para el puesto de CM es el de Licenciatura en Mercadotecnia o Comunicación. Nos fundamentamos en esa recomendación en que el 39% de los entrevistados tiene estudios en Comunicación y el 27% en Mercadotecnia. Además de que

la opinión de cuál perfil académico debiera tener los CM casi coincide con el dato anterior, siendo un 44% para Mercadotecnia y 40% en Comunicación.

En cuanto a las condiciones de trabajo donde labora el CM podemos concluir que es favorable en términos generales, sólo cabe recomendar que el lugar de trabajo sea en una oficina sin ruidos u olores que distraigan al ocupante del puesto de sus labores y que cuente con todas las medidas de seguridad requeridas como extintores, salidas de evacuación adecuadas y conocimiento de protocolos en caso de algún siniestro. La falta de extintores es una falla de seguridad e higiene común en la PYME en la cual se debe tener atención.

En cuanto a las actividades que debe realizar un CM y las características que debe tener son tener buena redacción, ser cordial en su trato al cliente, tener buena ortografía, hacerle ver al usuario que la empresa a la que se ha dirigido ha recibido su inquietud y está trabajando para ofrecerle la mejor respuesta en el menor plazo posible, revisar los últimos aportes de la comunidad virtual en los perfiles de redes sociales de la empresa, tener conocimientos de las redes sociales y sus beneficios.

Con la información recabada tanto de nuestro marco teórico, siguiendo a Chiavenato (2011) como de nuestro cuestionario se presenta el diseño, análisis y descripción del puesto de la siguiente manera:

Título del puesto: Community manager

Horario laboral: en oficina de lunes a viernes horario matutino de 8 am a 2 pm o turno vespertino de 2 pm a 8 pm, el ocupante del puesto debe estar consciente de que se necesita que fuera de oficina esté al pendiente de las redes sociales para atender alguna situación importante. Para ello es que se le debe de proveer de dispositivo móvil con internet.

Departamento: Mercadotecnia

Reporta a: Director de Mercadotecnia

Descripción genérica: Manejar las redes sociales de la empresa.

Descripción específica:

Entre las responsabilidades que adquiere el ocupante del puesto se encuentran las siguientes: Identificar y generar la red más apropiada para la empresa. Explicar las posturas de la empresa en un lenguaje adecuado para las redes sociales. Buscar información para publicaciones de interés sobre la marca y programar las mismas haciendo uso de imágenes y vídeos. Hacerle ver al usuario que la empresa a la que se ha dirigido ha recibido su inquietud y está trabajando para ofrecerle la mejor respuesta en el menor plazo posible. Motivar a los miembros de la comunidad virtual a que divulguen la marca, a través de promociones. Diseño de estrategias mercadológicas y revisión de las metas de manera periódica.

Análisis del puesto

Requisitos intelectuales: escolaridad de licenciatura, licenciatura de Mercadotecnia o Comunicación. Tener conocimientos básicos de publicidad y diseño. Tener buena redacción y ortografía.

Requisitos físicos: sexo y edad indistinta, que no tenga ninguna incapacidad para estar varias horas sentado frente a una pantalla digital, sin problemas de vista.

Experiencia: 3 a 6 meses de experiencia de preferencia.

Aptitudes adicionales: ser cordial y paciente en su trato con el cliente. Es necesario que sea creativo también.

Condiciones de trabajo: labores en oficina, con mobiliario adecuado como escritorio, equipo de cómputo e internet disponible. Lugar de trabajo con salidas de evacuación y extintores.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. México. Red tercer milenio.
- Arias, F. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Trillas.
- Asociación Mexicana de Internet AMIPCI (2015). *Estudio AMIPCI de Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2015*. Asociación Mexicana de Internet. Recuperado el día 06 de junio de 2015 de: <https://www.amipci.org.mx/es/noticiasx/2160-estudio-amipci-de-habitos-de-los-usuarios-de-internet-en-mexico-2014>
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Latin America.
- Byars, L. y Rue, L. (1996). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: IRWIN.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Carrera, F. (2011). *Redes sociales y networking*. Barcelona: Profit.
- Castillo, J. (2006). *Administración de Personal*. México: Pearson.
- Cobos, T. (2011, febrero). Y surge el community manager. *Razón y palabra*, 75, 16.
- Dessler, G. y Varela, R. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson.
- Del Cid, A.; Méndez R. y Sandoval F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. México: Pearson.
- Elempleo.com, (2011). *Solamente 49% de las empresas utilizan redes sociales*. Mundo empresarial. Recuperado el día 15 de enero de 2015 de: http://www.eempleo.com/colombia/mundo_empresarial/solamente-el-49-de-las-empresas-utilizan-redes-sociales-----/8152680
- Fisher, J. (2003). *Negocios.com para la pequeña empresa*. México: Editorial Panorama.
- Hernández, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, A. Silva, D., & Rivera, R. (2015, junio). El community manager, características y funciones básicas. *Revista de Psicología y Ciencias del comportamiento*, 4, pp. 67-75.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, (2010). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*. INEGI. Recuperado el día 9 de marzo de 2015 de:

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/RD09-resumen.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, (2011). *Censo de Población y Vivienda 2010. Cuéntame*. INEGI. Recuperado el día 07 de abril de 2015 de: <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, (2013). *Usuarios de Internet en México*. Recuperado el día 13 de marzo de 2015 de: <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/temas/Sociodem/notatinf212.asp>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, (2014). *Estadísticas a propósito del Día Mundial del Internet*. Recuperado el día 19 de mayo de 2015 de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=tinf204&s=est&c=19437>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, (2014). *Módulo sobre Disponibilidad y Uso de de las Tecnologías de la Información en los Hogares*. Recuperado el día 11 de junio de 2015 de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=tinf239&s=est&c=26487>

Kerlinger, F. N. (1998). *Investigación del comportamiento*. México: Mac Graw Hill.

Lanham, E. (1998). *Valuación de puestos*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Laudon, K. (2010). *E-commerce, negocios, tecnología y sociedad*. México: Pearson.

Madrigal, S., Madrigal, F., & Gallegos, A. (2015, enero). E-marketing para los Dispositivos Móviles: los Nativos Digitales y la Cuarta Pantalla. *Gestión de la Sustentabilidad y el Desarrollo Organizacional*, 1, pp. 1457-1468.

Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.

Mejía, J. (2013). *Guía de un Community Manager*. España. Grupo Anaya.

Mondy, R. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson.

Pedraza, R. (2004). *Eficiencia administrativa y productividad en la industria eléctrica de la división Centro Occidente en México*. México. Ciencia Nicolaita.

Plant, R. (2001). *ECommerce, formulación de una estrategia*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Puon, L. (2014). *Whitepaper: Tendencias de marketing digital para Community Managers*. Merca2.0. Recuperado el día 13 de mayo de 2015 de:

<http://www.merca20.com/whitepaper-tendencias-de-marketing-digital-para-community-managers/>

- Raigosa Consultores. (2014) *Marco Jurídico del comercio electrónico en México*. Raigosa Consultores. Recuperado el día 21 de febrero de 2015 de: <http://www.raigosaconsultores.com/pdf/marco.pdf>
- Rattinger, A. (2011). *La importancia de la mercadotecnia de las PYMES*. Merca2.0. Recuperado el día 16 de marzo de 2015 de: <http://www.merca20.com/la-importancia-de-la-mercadotecnia-de-las-pymes/>
- Rattinger, A. (2011). *Estrategias de social media para pequeñas empresas*. Merca2.0. Recuperado el día 8 de mayo de 2015 de: <http://www.merca20.com/estrategias-de-social-media-para-pequenas-empresas/>
- Reyes, A. (2008). *El análisis de puestos*. México: Limusa.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thompson.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage, learning.
- Rodríguez, V. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Richardson, N.; Gosnay R. y Carroll A. (2013). *Guía de acceso rápido al marketing en redes sociales: marketing de alto impacto y bajo costo que sí funciona*. Buenos Aires: Granica.
- Sánchez, F. (1993). *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- STPS. (2013). *Secretaría del Trabajo y Previsión Social Reforma laboral*. Recuperado el día 9 de abril de 2015 de: http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf
- Sebreros, M. (2014). *5 sugerencias de marketing para tener una Pyme exitosa*. Merca2.0. Recuperado el día 26 de junio de 2015 de: <http://www.merca20.com/5-sugerencias-de-marketing-para-tener-una-pyme-exitosa/>
- Silva-Robles, Carmen (2016). Perfil del community manager en las agencias de publicidad y relaciones públicas de España. *El profesional de la información*, v. 25, n. 2, pp. 237-245.

- Sistema de Información Empresarial Mexicano. (2015). *Estadísticas por Estado, tipo y rango de empleados*. SIEM. Recuperado el día 5 de marzo de 2015 de: <http://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/EstadoTamanoPublico.asp?p=1>
- Turban, E.; McClean E. y Wetherbe J. (2001). *Tecnologías de información para la administración*. México: CECSA.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley y Logman.
- We are social. (2014). *Social digital mobile around the world*. We are social. Recuperado el día 5 de junio de 2015: <http://www.slideshare.net/wearesocialsg/social-digital-mobile-around-the-world-january-2014>
- Web empresa 2.0. (2015). *Las 30 redes sociales más utilizadas*. Recuperado el día 12 de julio de 2015: <http://www.webempresa20.com/blog/las-30-redes-sociales-mas-utilizadas.html>

7. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado



Buenos días (tardes):

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo le agradece de antemano su apoyo para contestar el siguiente cuestionario, estamos trabajando en un estudio acerca de las Redes Sociales. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas. Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Nombre del puesto que ocupa dentro de la empresa: _____

Horario laboral: _____

1.- Describa brevemente QUÉ tareas y actividades realiza y de ser posible, CÓMO lo hace. Incluya las tareas en las siguientes categorías:

a) Actividades diarias (que se realizan de manera habitual todos los días o casi todos los días)

b) Actividades periódicas (que se realizan por semana, mes, trimestre o a otros intervalos regulares)

c) Actividades ocasionales o que se realizan en intervalos irregulares

- 2.- ¿A quién reporta sus actividades dentro de la empresa? _____
- 3.- ¿Quién es su jefe? _____
- 4.- ¿Tiene subordinados? _____
- 5.- ¿A qué puesto supervisa usted? _____
- 6.- ¿En qué departamento o área se ubica su puesto? _____
- 7.- ¿Qué formación académica tiene? Si cuenta con estudios de licenciatura, especifique cuál.

8.- Marque con una “x” bajo qué condiciones realiza usted su trabajo:

- | | |
|--|-------------------------------|
| Suciedad (SÍ) (NO) | Ruido (SÍ) (NO) |
| Olores desagradables (SÍ) (NO) | Poca iluminación (SÍ) (NO) |
| Cambios bruscos de temperatura (SÍ) (NO) | Mobiliario adecuado (SÍ) (NO) |

9.- Marque con una “x” bajo qué condiciones de seguridad e higiene desempeña su trabajo:

- | | |
|---|---------------------------------|
| Lugar de trabajo de fácil acceso (SÍ) (NO) | Cuenta con extintores (SÍ) (NO) |
| El lugar cuenta con salidas de evacuación adecuadas (SÍ) (NO) | |
| Instalaciones eléctricas adecuadas (SÍ) (NO) | Otro (explique) |

10.- ¿Considera usted que debe haber una persona encargada exclusivamente de manejar las redes sociales dentro la empresa? (SÍ) (NO)

11.- ¿En qué departamento considera que debería ubicarse ese puesto? (Ventas) (Mercadotecnia) (Finanzas) (Informática) (Producción) Otro, especifique _____

12.- ¿Qué formación académica debería tener la persona que maneja las redes sociales? (Lic. Mercadotecnia) (Lic. Comunicación) (Informática) (Lic. Administración) Otro, mencione y explique _____

En las siguientes oraciones marque con una “x” la opción que más refleje su opinión sobre las actividades que debe realizar quien maneje las Redes Sociales de una empresa. Considerando que 5= totalmente de acuerdo, 4= de acuerdo, 3= ni acuerdo ni desacuerdo, 2= en desacuerdo, 1= totalmente en desacuerdo.

1) Revisar los últimos aportes de la comunidad virtual en los perfiles de redes sociales de la empresa.	5	4	3	2	1
2) Explicar las posturas de la empresa en un lenguaje adecuado para las redes sociales.	5	4	3	2	1
3) Ser cordial en su trato al cliente.	5	4	3	2	1
4) Respetar los puntos de vista diferentes a los de la empresa.	5	4	3	2	1
5) Hacerle ver al usuario que la empresa a la que se ha dirigido ha recibido su inquietud y está trabajando para ofrecerle la mejor respuesta en el menor plazo posible.	5	4	3	2	1
6) Tener conocimientos básicos de las tecnologías actuales.	5	4	3	2	1
7) Filtrar la información relevante captada en las redes sociales sobre la empresa para hacérsela llegar a las personas responsables dentro de la empresa.	5	4	3	2	1
8) Como vocero de la empresa identificar y seguir a los líderes de las redes sociales para hacer crecer la comunidad.	5	4	3	2	1
9) Motivar a los miembros de la comunidad virtual a que divulguen la marca, a través de promociones.	5	4	3	2	1
10) Tener buena redacción.	5	4	3	2	1
11) Tener buena ortografía.	5	4	3	2	1
12) Tener conocimientos básicos de marketing.	5	4	3	2	1
13) Tener conocimientos básicos de publicidad y comunicación.	5	4	3	2	1
14) Tener conocimiento de las redes sociales y sus beneficios.	5	4	3	2	1
15) Identificar y generar la red más apropiada para su empresa.	5	4	3	2	1
16) Generar y comunicar artículos, imágenes y videos en los medios sociales.	5	4	3	2	1
17) Responder y conversar activamente en todas las redes sociales en los que la empresa tenga presencia activa.	5	4	3	2	1
18) Monitorear las redes sociales de los competidores o el mercado.	5	4	3	2	1

