



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**La importancia de la
administración de recursos
humanos y seguridad social de
una empresa de servicio de corte
de aguacate en Uruapan,
Michoacán.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Berenice María Ramírez Cortés

Asesor:

L.A. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez



Uruapan, Michoacán. 22 de octubre de 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN	1
1.1 Antecedentes históricos	1
1.2 Conceptos de administración:	5
1.3 Proceso administrativo:	7
1.3.1 Planeación:	8
1.3.2 Organización:	10
1.3.3 Dirección:	12
1.3.4 Control:.....	16
1.4 Principios de administración:	17
CAPÍTULO II EMPRESA	22
2.1 Definición de Empresa	22
2.2 Clasificación de la Empresa	23
2.3 Importancia de la Empresa	27
2.4 Recursos de la Empresa	29
2.5. Áreas funcionales de la Empresa	33
CAPITULO III ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	40
3.1 Introducción a los recursos humanos:	40
3.2 Administración y planeación estratégicas de recursos humanos.	44
3.3 Reclutamiento y selección.	48
3.4 Capacitación y desarrollo.	52

3.5 Remuneraciones	56
CAPITULO IV CASO PRÁCTICO	61
4.1 Historia de la empresa.	61
4.2 Definición del problema	63
4.3 Pregunta de investigación	65
4.4 Objetivos de la investigación	65
4.4.1 Objetivo general:.....	65
4.4.2 Objetivos específicos:	66
4.5 Hipótesis de la investigación.	66
4.6 Tipo de investigación:	66
4.7 Plan de muestreo.	66
Conclusiones y recomendaciones:	75
BIBLIOGRAFIA:	79
ANEXOS	83

INTRODUCCIÓN:

En la actualidad, las empresas de Uruapan cuentan con personal administrativo, sin embargo, estos realizan actividades como control de papeleo, revisión de cheques, cobranza, entre otras labores que surgen día a día y dejan descuidadas las actividades a largo plazo como son la atención y seguimiento del departamento de recursos humanos, control de inventarios, e imagen mercadológica de la empresa. Por ello, se recomienda que se establezcan sistemas de control eficientes para lograr mejores resultados a largo plazo.

En Uruapan, las micro, pequeñas y medianas empresas son la principal fuente de ingresos y generalmente, estas las manejan entre familiares por lo que en la mayoría de las ocasiones descuidan algunos aspectos importantes de control interno. Además, al ser empresas de este tamaño carecen de formalidad en cuanto a estructura organizacional, refiriéndose a la falta de organigrama, establecimiento de misión, visión, manuales de procedimientos, perfil y descripción de puestos, entre otros lo cual puede ocasionar confusión en las actividades correspondientes al puesto y las líneas de jerarquía.

Además de los factores mencionados anteriormente, es importante señalar que, el trato con el personal quien es el principal elemento de una entidad, debe recibir mayor cuidado y atenciones especialmente con quienes dirigen trabajadores del campo, y esto, es común en Uruapan, ciudad que es reconocida por su “oro verde”, el aguacate, mismo que es la principal fuente de ingresos en dicha ciudad ya

que es todo una cadena de organizaciones para que la fruta pueda llegar hasta el usuario final. Por ejemplo, quienes encabezan esta cadena son los productores, quienes rentan sus huertas para su explotación y las comercializadoras de aguacate hacen el corte de la misma y esto requiere mano de obra de cortadores mismos que conforman “cuadrillas” que son dirigidas por un jefe de cuadrilla, estas son supervisados para después vender las toneladas a un tercero, es decir, a los empaques. Claro, existen empresas que abarcan todo este proceso, sin embargo, es común que se divida en esos tres eslabones. Y al ser una cadena de procesos, su coordinación y ejecución requiere ser administrada por profesionales.

El objetivo de esta investigación además de exponer a la administración es, proponer a la empresa MBR AVOCADOS S. de R.L. de C.V. un método de control interno para la mejora en el registro de los trabajadores del campo en la huerta, identificarlos y corroborar que estén asegurados ante el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS) debido al constante movimiento de altas y bajas al ser un giro inestable y así, evitar conflictos con los reglamentos de la ley pero sobre todo proteger al equipo de colaboradores. Con esta medida de control también se pretende facilitar el proceso de revisión de asistencias e inasistencias semanales y agilizar los movimientos en el programa IDSE mismo que es ofrecido por el IMSS, donde se registran los colaboradores incluyendo número de seguro social de cada miembro, nombre completo, CURP, tipo de trabajador, el salario, unidad médica familiar, y fecha de registro del mismo. Este programa fue elaborado debido al grado de rotación que se presenta en este tipo de empresas donde la carga de trabajo depende de la temporada y demanda de los consumidores.

CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN

La base primordial de esta investigación es la “administración”, vista como la herramienta necesaria para impulsar el desarrollo de cualquier organización o entidad y para comprender lo que esta representa actualmente, es necesario conocer los cambios que tuvo la teoría administrativa hasta convertirse en lo que es ahora.

En este primer capítulo se expondrán los antecedentes históricos de la administración, así como las principales definiciones de esta, el proceso administrativo y el desglose de cada etapa que lo compone (planeación, organización, dirección y control), y finalmente, los principios de la administración, destacando la importancia que tiene esta en la medición de resultados positivos en los organismos, con la posibilidad de aplicarse también en la vida personal de cualquier profesión.

1.1 Antecedentes históricos.

Chiavenato resume la historia de la administración como fase introductora como se señala: “La comprensión de lo que representa la administración en la actualidad exige el conocimiento de los cambios que experimentó la teoría administrativa durante su breve historia de poco más de 100 años. Es cierto que la en la Antigüedad, alrededor de 5000 años a. de C., los sumerios ya utilizaban registros escritos de sus actividades comerciales y gubernamentales.

El papel de la planeación y la organización en la construcción de las pirámides egipcias, de la comunicación y organización del extenso Imperio romano y de las primeras normas legales en Venecia durante el siglo XIV, con la llegada de la Revolución Industrial, que cambió profundamente la configuración del mundo y provocó la sustitución de los talleres artesanales por fábricas y transfirió el centro de los negocios de la agricultura a la industria. Pero, sólo en 1903, Taylor escribió el primer libro sobre administración, que inauguró la teoría administrativa. El desarrollo se puede explicar mejor a través de tres etapas distintas que atravesó el mundo organizacional del siglo XX: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información”.

Era industrial clásica. Esta comenzó a finales del siglo XIX como consecuencia de la Revolución Industrial hasta mediados del siglo XX, en 1950. En esta etapa, el capital financiero era la principal fuente de riqueza, denotándose la diferencia entre países desarrollados y los países en vías de desarrollo. A pesar de las guerras mundiales, las organizaciones comenzaban a tener mayor estabilidad.

Durante este lapso la administración pasó por tres etapas fundamentales, la primera donde la función administrativa hacía énfasis en las tareas obreras, la segunda, mayor preocupación por la estructura organizacional y, tercera, el recurso humano tomó un papel importante para el desarrollo de la administración.

Era industrial neoclásica: ocurrida entre 1950 y 1990, después de la segunda guerra mundial, hubo importantes avances tecnológicos que automáticamente reflejaron beneficios para los negocios pudiendo producir a grandes escalas de

producción, ampliar la gama de productos y el uso de medios para hacer conocer sus productos o servicios.

Era de la información: comenzó en 1990 marcando la tercera etapa de las organizaciones, la era de la información, que es actualmente el medio principal para que las empresas se desarrollen y penetren mercados más extensos. La nueva riqueza ahora es el conocimiento. El uso de la tecnología de la información (TI) permite reducir tiempos y tener mayor contacto con las personas involucradas en las actividades empresariales.

Desde los comienzos de la humanidad el hombre se ha visto obligado a buscar la manera de allegarse de recursos y hacer uso de ellos para poder subsistir, es por eso que desde entonces ha sido aplicada en cierto grado la administración, sin embargo, tuvieron que pasar miles de años para que esta se reconociera como una ciencia, técnica y arte.

En la época primitiva los individuos se encargaban de la caza, pesca y recolección, aquí el hombre era quien mayor autoridad tenía y había un marcado reparto de roles, después, el crecimiento de la población hizo que existiera una mejor coordinación de las actividades en sociedad por lo que se empleaba cada vez más la administración, pero seguía siendo por instinto, inconscientemente.

En los inicios de la civilización con la aparición de la iglesia, la literatura y la organización política hizo que la sociedad se dividiera en clases y esto, se ve traducido en la jerarquía de individuos, quienes tenían el poder eran aquellos que tenían mayores privilegios, mayor educación y, por tanto, más oportunidades. De la

iglesia católica, se pudo aprender a tener políticas y reglas, la necesidad de dar a los superiores autoridad plena, y el apego a los objetivos perseguidos.

La antigüedad grecolatina se caracterizó con el esclavismo, la supervisión del trabajo, los reglamentos y los castigos que, aunque no traían resultados productivos por el descontento de los esclavos, fue el modo en que se pretendía tener un control administrativo, lo que también fue una de las causas de la caída del imperio romano. Pretendían que bajo la presión mejorara la producción, pero aun no tomaban en cuenta las necesidades y opiniones de los trabajadores, su centro de atención era el control.

Un acontecimiento que sin duda marcó el impulso de la administración fue la revolución industrial, esta época se caracterizó por inventos que facilitaron la producción, por lo que la competencia y el sistema de las fábricas y la organización social cambiaron radicalmente.

Sin embargo, la administración seguía careciendo de bases sólidas debido a que no había conciencia de las necesidades de los trabajadores, lo único importante era producir cada vez más y en menor tiempo. Por la complejidad de todo lo anterior, fue necesario que hubiese personas a cargo de la fuerza laboral y resolver todos los problemas que se presentaban en la empresa.

Actualmente, la administración ya es considerada una ciencia, un arte y una disciplina en la cual hay muchos profesionales dedicados al estudio de esta; cada vez más se pretende salvaguardar los derechos de los trabajadores, asegurar la calidad tanto en los procesos y procedimientos como en las relaciones laborales de

modo que se ha convertido un elemento indispensable para el manejo de cualquier organización como fuente de eficiencia y eficacia. Lo más importante ahora en las empresas es tener el capital humano que de los mejores resultados en rendimiento, al fin los empresarios entendieron que para lograr lo anterior deben mantener trabajadores motivados, satisfechos y empoderados.

Vivimos en una sociedad que, su base fundamental es vender y comprar bienes y servicios que hagan más cómoda y sencilla la vida cotidiana, ahora la administración de negocios es una necesidad en el mundo globalizado porque si es bien ejecutada, ofrece la ventaja de ser el que vende y satisface a los consumidores y empleados, quienes a fin de cuentas son tus primeros clientes porque son el reflejo de la calidad interna de la organización.

1.2 Conceptos de administración:

Administración proveniente del latín ad (dirección, tendencia hacia) y minister (subordinación u obediencia) y significa aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro.

Algunas definiciones importantes a través de la historia de la administración son:

Harold Koontz y Cyril O'Donnell: "Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

George R. Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.

Para José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Fayol H., dice que administrar es: “Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

La administración no solo es hacer uso de los recursos (materiales, tecnológicos, humanos y financieros) para alcanzar objetivos organizacionales, sino hacer que las operaciones y/o tareas sean ejecutadas por otras personas en conjunto como miembros de un equipo de trabajo generando satisfactores, por ello, podría decirse que un administrador no es quien realiza todo el esfuerzo para el desarrollo de una empresa, es entonces quien hace posible que se realicen las actividades necesarias mediante otros para asegurar el éxito de las entidades.

La gran mayoría de autores clásicos y modernos asocian a la administración con la eficiencia y eficacia ligadas, dando como resultado excelencia, por un lado la eficiencia es “hacer las cosas bien”, es mayormente relacionada con los medios y recursos, sin embargo, no es suficiente por sí sola, en cambio la eficacia enfatiza en los resultados, en el propósito o meta, entonces la eficiencia y la eficacia no siempre se logran en conjunto aunque es lo ideal. La diferencia entre un buen administrador y uno que no lo es, está en quién logra ambas al mismo tiempo, y para lograrlas hace uso del proceso administrativo.

1.3 Proceso administrativo:

El proceso administrativo es el conjunto de etapas consecutivas que ayudan a regular el funcionamiento de una organización, constituido por planeación, organización, dirección y control. A continuación, serán desglosadas cada una de ellas. Este tiene como fin alcanzar los objetivos que se realizarán en un futuro con distintas alternativas de acción previstas, seleccionando las mejores para obtener resultados favorables y reducir al máximo los errores y/o retrasos.

Terry y Franklin lo definen como: “Las funciones fundamentales (planeación, organización, ejecución y control) son los medios por los cuales administra un gerente”.

Münch y García lo definen así: “Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.

El proceso administrativo es el conjunto de etapas ordenadas e interrelacionadas para que la administración pueda funcionar. Dicho proceso se ha dividido en dos partes principales: La Mecánica que se refiere a la teoría e incluye la Planeación y la Organización, y la Dinámica Administrativa que se refiere a lo práctico e incluye la Dirección y el Control. (Gómez: 1992:24).

Hacer uso del proceso administrativo ayuda a que se lleve un cuidadoso actuar dentro de cualquier organismo que pretenda funcionar de la mejor manera posible y cumplir objetivos con mayor certidumbre.

1.3.1 Planeación:

Un plan es “una disposición ordenada de lo que es necesario efectuar para alcanzar los objetivos. Los planes identifican los recursos necesarios, las tareas que se deben ejecutar, las acciones que se deben emprender y los tiempos que se deben seguir. Los planes sirven para facilitar la acción requerida y las operaciones de la organización”. (Billy: 1949:63).

Una planeación efectiva debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas, las actividades se basan en las situaciones que dictan los hechos, con las cuales se pueden evitar los posibles obstáculos y en caso de no poderse evitar se reconocen como existentes y se incluyen dentro de los planes, junto con las previsiones respectivas para enfrentarse a ellos, afirma Gómez Ceja 1994.

Harry Jones, define la planeación como: “El desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas”.

Planear es entonces, anticiparse a lo que va a suceder y prever o visualizar a la empresa considerando todos los elementos que se necesitan para que funcione adecuadamente en un futuro cercano o largo plazo, con la finalidad de anticiparse a los hechos, evitar errores e improvisaciones.

En la etapa de planeación se define lo que se quiere lograr y cómo se va a realizar. Chiavenato, Idalberto dice “la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño

organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada”.

Es importante que los planes vayan de acuerdo a la misión, visión y cultura organizacional, en caso de que una empresa sea de nueva creación en la parte de planeación la primera actividad será determinarlas, ya que estas son o deberían ser el punto de partida de cualquier entidad. Entendiéndose a la misión como la “razón de ser” de la organización y la visión como aquello que pretende lograr la empresa.

Existen tres tipos de planeación según el lapso de tiempo que cubran los planes, estos son: planeación estratégica, la cual es a largo plazo y se diferencia de las demás porque le da sentido a la organización como un todo, analizando los factores internos y externos con mayor profundidad; la planeación táctica es a mediano plazo, incluye cada departamento, toma en cuenta los planes estratégicos y de ahí los desglosa a cada área, se enfoca en aspectos que pudieran afectar con proximidad. Y, finalmente la planeación operativa, es orientada a corto plazo, incluye cada actividad que se realiza diariamente, se dirige a acciones inmediatas y cotidianas.

Dentro de esta parte también se deben determinar: objetivos, políticas, estrategias, programas, presupuestos, procedimientos, planes, premisas y propósitos con la finalidad de que el departamento administrativo lo contemple en la toma de decisiones, pero, sobre todo para seguir un rumbo y que los empleados dirijan sus esfuerzos en esa dirección.

1.3.2 Organización:

Agustín Reyes Ponce la define como: “La estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Koontz y O’Donnell, la definen así: “Es agrupar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable para supervisarlos y la disposición de una coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura de la empresa”.

La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados. (Chiavenato: 2002:17).

Podría decirse que la organización es poner en marcha lo que con anterioridad se propuso. Esta tiene dos etapas que consisten en la división del trabajo, que es separar las actividades para dárselas a los trabajadores y se especialicen en las tareas, y para ello es importante jerarquizar, es decir, definir los niveles de autoridad y aclarar a quién deben acudir para la toma de decisiones; así como la departamentalización para agrupar funciones por su similitud para después describir

de manera específica lo que se va a hacer realmente y finalmente coordinar los esfuerzos para enfocarlos a los objetivos.

Existen diferentes tipos de organización, algunos de ellos son:

- Organización lineal: es el orden jerárquico de mayor responsabilidad – autoridad a menor autoridad- responsabilidad esta se da generalmente en las microempresas y como es notable, en la ciudad de Uruapan la gran mayoría de las empresas pertenecen a esta clasificación.
- Organización funcional: en esta se da la especialización ya que consiste en la división del trabajo y el establecimiento de funciones específicas.
- Lineo-funcional: es la combinación de las dos anteriores, por lo general, es la más usada en las empresas porque es una estructura jerárquica donde los empleados tienen un superior y los grupos de trabajo son agrupados por especialidades.
- Staff: es un estilo de organización que surge con la necesidad de atender aspectos importantes para la empresa, pero pudiendo ser un experto o asesor interno o externo a la entidad, es decir, es una persona de apoyo para los departamentos y actividades de línea con menos dependencia de la misma organización.
- Por comités: esta modalidad se da por temporadas y no tienen ninguna autoridad sobre las áreas funcionales.
- Matricial: consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones, es aplicada a empresas muy grandes, con un gran número de empleados.

Generalmente, la elaboración de una gráfica que representa la estructura orgánica de la empresa llamado organigrama, facilita la identificación entre las relaciones de los niveles jerárquicos y las funciones que tienen cada uno, así como las personas a cargo, evitando mal entendidos en la organización empresarial.

1.3.3 Dirección:

Para Münch y García, es: “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”.

R. Buchele, dice que: “Comprende la influencia interpersonal del administrador a través del cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”

La dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2005:17).

Consiste en ser guía de las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad a través de la motivación, comunicación y la supervisión del cumplimiento de tareas.

La dirección es verificar que las actividades se estén cumpliendo bajo los planes y bajo las funciones y jerarquización ya establecidas, se apoya de la supervisión para poder dar solución a conflictos que se estén dando durante la

ejecución de las tareas y sacar beneficio de estos. Sus etapas son: la toma de decisiones, la integración, la comunicación, la motivación y la supervisión.

La toma de decisiones consiste en elegir de entre todas las alternativas la mejor opción o la que se adecúe más a las necesidades del negocio y, hacer la elección también tiene un proceso que consiste en definir el problema, identificar las diferentes alternativas, evaluarlas considerando las ventajas y desventajas, seleccionar una alternativa, después aplicarla y medir los resultados de la misma, esta es generalmente tarea de administradores, gerentes o directivos.

La toma de una decisión es el proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad. (Huber, George citado por Chiavenato: 2002).

La integración es la función en la que el administrador se allega de los recursos tanto materiales como humanos para poner en marcha las decisiones establecidas. Las reglas de la integración son: el hombre adecuado para el puesto adecuado, por ello es importante que el departamento de recursos humanos o el área competente realice un perfil de puestos y una selección de personal de calidad, hacer evaluaciones psicométricas, de habilidades y conocimientos; de la provisión de elementos necesarios, esto es, que la gerencia proporcione las herramientas esenciales para ejecutar el trabajo y finalmente la importancia de la inducción adecuada, que básicamente es dejar claro cuál es el resultado que se espera alcanzar y qué expectativas tiene la empresa de la aportación de cada subordinado.

La motivación, como etapa en la dirección es un impulso para que las personas hagan su trabajo de la mejor manera, esta animación es una fuente enérgica para que la organización tenga excelencia. Existen diversas formas de impulsar a los subordinados, las que más se emplean son el reconocimiento, que es hacerle saber al empleado que su esfuerzo ha dado frutos y que la empresa lo nota y le agradece por ser parte de sus proyectos; dar recompensas económicas ya sean bonos o algún incentivo económico por sus logros o competencias, sin embargo, es importante hacer un sondeo de lo que realmente mueve a los trabajadores y aplicar la técnica acorde al perfil de ellos.

Samuel Certo define la motivación como: “Es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegura el logro de alguna meta”.

Harold Koontz y Heinz Wehrich definen la motivación como: “Es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada”.

La comunicación (proceso a través del cual se recibe y se transmite información) que es el pilar en las relaciones interpersonales, debe emplearse de manera formal e informal en la dirección para que haya apertura a que los empleados digan abiertamente opiniones útiles para la empresa o para hacer asertivo el proceso de comunicación y evitar mal entendidos al momento de ejecutar las actividades.

Definición de comunicación de Louis A. Allen: “El trabajo que realiza un director para crear un ambiente de entendimiento”

Para Harold Koontz y Weihrich Heinz el propósito de la comunicación es “Efectuar un cambio, es decir, influir en las acciones encaminadas a su bienestar. Es esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones, dado que integra las funciones administrativas. En especial, es necesaria para lo siguiente:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Trazar planes para alcanzar las metas.
3. Organizar los recursos y de otro tipo de la manera más eficaz y eficiente.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Conducir, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas colaboren.
6. Controlar el desempeño.”

Y, por último, la supervisión definida por Münch y García “Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”.

Definición propia: la supervisión es estar pendiente del cumplimiento de las actividades necesarias para alcanzar objetivos organizacionales y en caso de no estarse cumpliendo tomar las medidas necesarias para que los subordinados las ejecuten adecuadamente.

Un supervisor debe ser sin duda un líder para que los trabajadores no se sientan intimidados por estar vigilados y para crear un ambiente de apoyo de alguien que los está guiando para asegurar el cumplimiento de metas.

1.3.4 Control:

Según Robert Buchele: “Es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”.

G.R. Terry, lo define como: “El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”.

Las actividades de control atañen a la medición de lo realizado. Se conocen algunos mecanismos de control, como el presupuesto de gastos, registros de inspección y bitácora de horas laborales perdidas. Cada uno mide y muestra si los planes funcionan. Si las anomalías persisten, hay que aplicar correctivos. ¿Qué es lo que se corrige? Se corrigen las actividades por medio de las personas. Por ejemplo, no puede hacerse nada para reducir los desperdicios, comprar según las especificaciones o manejar las devoluciones de ventas, a menos que se sepa quién es el responsable de estas funciones. (Koontz y Wehrich: 2013:34).

Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas. (Welsch: 1990:4).

El control es comparar lo que se tenía planeado con lo logrado y encontrar las causas de tales resultados, aunque es considerada la última etapa del proceso administrativo, esta se emplea desde el momento en que se pone en práctica el plan

determinando las razones de las desviaciones entendidas como errores u obstáculos que se presentan inesperadamente y que las corrige complementando el proceso.

Una medida correctiva es la actividad administrativa que tiene como finalidad llevar el rendimiento organizacional hasta el nivel de las normas de rendimiento. (Rodríguez: 2001:205).

La importancia de definir objetivos claros, medibles y cuantificables previos a la marcha empresarial, es que estos pueden retomarse para verificar si fueron alcanzados o superados y a partir de ello, crear estrategias.

Lo más probable es que si una empresa no se apoyara del control, seguramente tendría un crecimiento limitante o peor aún, no se detectarían las áreas de mejora que siempre las hay pero que se deben identificar en momentos oportunos.

1.4 Principios de administración:

Es incierta la fecha en que surgió exactamente la administración moderna, aunque podría tomarse el día en que se publicaron los principios de administración científica de Frederick Winslow Taylor en 1911.

Los cuatro principios de la administración de Taylor son:

Primero: desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre.

Segundo: seleccionar científicamente y después entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador, mientras que anteriormente el trabajador escogía su propio trabajo y se entrenaba él mismo lo mejor que podía.

Tercero: cooperar entusiásticamente con los hombres para asegurarse de que el trabajo está siendo desempeñado de acuerdo con los principios de la ciencia desarrollada.

Cuarto: hay una división casi exactamente igual de la responsabilidad y el trabajo entre la administración y el trabajador. La administración debe tomar todo el trabajo para el cual está mejor capacitada, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran cargados a los trabajadores. (Claude: 1974: 88).

Henri Fayol: esta figura emblemática de la administración escribió e hizo sus aportaciones en los mismos tiempos que Taylor, sin embargo, él enfatizó sus teorías en las actividades de los gerentes a partir de su experiencia personal. Henri afirmaba que la administración era aplicada de la misma manera para negocios, el gobierno y en el hogar.

Aportó los 14 principios de la administración mismos que aún siguen vigentes y que muchos administradores se apoyan de ellos para encaminar hacia el éxito a las entidades que están a su cargo.

1. División del trabajo: el objeto de la división del trabajo es producir más y mejor trabajo con el mismo esfuerzo. Permite una disminución en el número de objetivos a los que hay que dedicar la atención y el esfuerzo, y

se ha aceptado como el mejor medio para hacer uso de los individuos y de los grupos de personas.

2. Autoridad: la autoridad es el derecho para dar órdenes y el poder para exigir obediencia. Un buen director debe poseer e infundir en los que lo rodean, el valor de aceptar la responsabilidad.
3. Disciplina: la disciplina es obediencia, aplicación, energía, conducta y muestras exteriores de respeto observadas de acuerdo con los convenios existentes entre la empresa y sus empleados; sea que estos convenios hayan sido debatidos libremente o aceptados sin discusión previa, sean por escrito o implícitos, sean derivados del deseo de ellos por las partes o de reglas y costumbres, son los que determinan las formalidades de la disciplina.
4. Unidad de mando: para cualquier acción, un empleado debe recibir órdenes de un superior únicamente.
5. Unidad de dirección: este principio se expresa como: una cabeza y un plan para un grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación del interés individual al interés general: el principio recuerda el hecho de que en una empresa el interés de un empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre el de la empresa.
7. Remuneración del personal: la remuneración del personal es el precio de los servicios rendidos. Debe ser justa y, hasta donde sea posible, proporcionar satisfacción tanto al personal como a la firma.
8. Centralización: hace referencia al grado de participación de los empleados en la toma de decisiones que esté centralizada en la gerencia o

descentralizada en mano de los subordinados. Lo importante es reconocer en qué situaciones y en qué grado deben centralizarse.

9. Escala en cadena: es la serie de superiores que va desde la autoridad máxima hasta las más bajas. La línea de autoridad es la ruta que siguen, todas las comunicaciones que parten o van hacia la autoridad superior.
10. Orden: en el caso de los materiales, la fórmula es: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar." Para el orden humano la fórmula es: "Un lugar para cada uno y cada uno en su lugar".
11. Equidad: para impulsar al personal a realizar sus obligaciones con toda la dedicación y lealtad que es capaz hay que tratarlo con benevolencia, y la equidad es el resultado de la combinación de benevolencia y de justicia.
12. Estabilidad en la permanencia del personal: la gerencia tiene la responsabilidad de realizar una planificación de personal de manera adecuada y asegurarse que se tengan los posibles reemplazos para las vacantes y no dejar un puesto sin una persona a cargo porque generaría una inestabilidad en la organización. También la estabilidad del personal es vista como darles la seguridad de que su empleo es perdurable. Como todos los demás principios, la estabilidad de permanencia del personal es también una cuestión de proporción.
13. Iniciativa: la posibilidad de generar y desarrollar planes. Decidir un plan y asegurar su éxito es una de las satisfacciones mayores que puede experimentar un hombre inteligente. Es también uno de los estimulantes más poderosos del esfuerzo humano. La iniciativa de todos, sumada a la del administrador, representa una enorme fortaleza para el negocio.

14. Espíritu de grupo: promover y procurar el espíritu de equipo reforzará las relaciones laborales y dará armonía, dando como resultado un buen clima laboral.

a) No hay que dividir al personal. Dividir el equipo propio es un grave error contra el negocio.

b) Abuso de comunicaciones escritas. Al tratar un asunto del negocio o al dar una orden que necesita explicación normalmente es más sencillo y rápido hacerlo verbalmente que por escrito. Además, es bien sabido que las diferencias y errores de interpretación que una conversación se hacen más grandes por escrito. (Merril, Hardwood F. 1992)

Los principios de Fayol son la muestra de que no solo se trata de estar produciendo bienes o servicios sin parar, sino que ve a la empresa como un organismo que requiere ciertos lineamientos para trabajar en armonía.

En este capítulo se abordó la administración en sus comienzos, sus fundamentos principales y los precursores de ésta. Cada administrador tiene un estilo propio de encaminar a la empresa a su cargo, pero todos son resultado de las investigaciones y experimentos que trajeron beneficios, teorías y aportaciones a lo largo de la historia del hombre, sin dejar a un lado que es vital continuar al tanto de las actualizaciones, las nuevas necesidades empresariales y la adaptación de modalidades que están surgiendo a causa del movimiento imparable del mercado y de la sociedad en si en la que se desarrolla el mundo comercial y globalizado.

CAPÍTULO II EMPRESA

Un administrador se desenvuelve en las empresas, y la administración teniendo como principio la universalidad, hace referencia a que se puede aplicar en todo grupo social, para ello, en este apartado se detallará el significado de empresa, los elementos que las conforman, sus principales áreas funcionales (producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas) y los aspectos relacionados con las mismas. Teniendo como finalidad que se relacionen, ubiquen y apliquen todos los conocimientos administrativos en el órgano central, la empresa.

Debido a que no solo representa el espacio donde se llevan a cabo las actividades operacionales sino, todas las relaciones laborales y administrativas que conlleva el ofrecimiento de un bien o servicio, es necesario identificar los aspectos relacionados con la empresa.

2.1 Definición de Empresa

La palabra empresa está compuesta por eny presal, que significan acción ardua o dificultosa que se emprende o comienza simultáneamente. (Muñoz: 1991:31).

Para José Antonio Fernández Arena “Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”. (Arena citado por Múnch: 2014:50).

Empresa desde el punto de vista jurídico es un ente sujeto a derechos y obligaciones. (Rodríguez: 2001:61).

La ley federal del trabajo en su artículo 16 establece que “se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios”. (Ley Federal del Trabajo, 2018).

Un sinónimo de empresa es organismo social el cual es” una entidad social con capacidad jurídica para realizar fines específicos, estable y estructurada formalmente, de tal manera que permita la eficiencia del trabajo grupal en la consecución de objetivos dentro de una misión social preestablecida.” (Hernández y Rodríguez: 2002:7).

Con base en las definiciones anteriores puede concluirse que empresa es una entidad económica que mediante los recursos que la conforman ofrece productos y/o servicios valiéndose de la administración para alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia, es decir, es el espacio donde el trabajo, el capital y el suministro de estos generan utilidades y satisfacción a diversas necesidades y deseos de la comunidad.

2.2 Clasificación de la Empresa

Debido a la gran diversidad de negocios y el variable mercado, se dividen las empresas de acuerdo a ciertas características que cada una de estas tiene.

Podemos clasificar las empresas en función de diferentes criterios. Éstos son:

1. Según el sector económico al que pertenezcan: así podemos distinguir entre:

- Empresas del Sector Primario: formado por aquellas empresas que basan su actividad en la relación directa con la naturaleza y sus recursos naturales. Por tanto, pertenecerían a este sector básicamente aquellas empresas con actividades agrarias, ganaderas, pesqueras, así como también las actividades mineras.
- Empresas del Sector Secundario: este sector lo forman las empresas dedicadas a la transformación de materias primas y productos semi-terminados en productos finales listos para su venta al consumidor. Estarían por tanto incluidas en este sector las empresas industriales, así como también las empresas constructoras.
- Empresas del Sector Terciario: este sector lo formarían el conjunto de empresas que se dedican a la prestación de servicios.

2. Según su función básica: según cuál sea la función predominante pueden clasificarse las empresas en:

- Empresas industriales: su función básica es la transformación de materias primas en productos terminados para su posterior venta al consumidor.
- Empresas comerciales: su función básica es la compra de bienes para su posterior venta a un precio mayor, sin que se realice ninguna transformación significativa en el bien.

- Empresas de servicios: su función básica es ofrecer al consumidor la prestación de un determinado servicio. Por ejemplo, una asesoría jurídica.

3. Según la titularidad del capital: esto es, según como sea la propiedad de la empresa podemos distinguir entre:

- Empresas privadas: la empresa pertenece en su totalidad a manos privadas, ya sean personas físicas o morales.
- Empresas públicas: la empresa pertenece en su totalidad al Sector Público, ya sea el Estado, la Comunidad Autónoma o los Ayuntamientos.
- Empresas mixtas: la propiedad de la empresa se encuentra en parte en manos privadas y otra parte pertenece al sector público.

4. Según tamaño o dimensión: considerando el número de trabajadores tendríamos:

- Pequeñas empresas: aquellas que cuentan con menos de 50 trabajadores
- Medianas empresas: aquellas que cuentan con un número de trabajadores igual o superior a 50 trabajadores e inferior a 250.
- Grandes empresas: aquellas que cuentan con más de 250 trabajadores.

5. Según el ámbito geográfico: desde el punto de vista del territorio en el que opera la empresa nos encontramos con la siguiente clasificación:

- Empresas locales: operan en una determinada localidad.
- Empresas regionales: operan en una determinada zona o región la cual puede coincidir o no con una Provincia o Comunidad Autónoma.

- Empresas multinacionales: operan en diferentes países. (Delgado, Ena, Donaire y Martín: 2003:120 y 121).

Reyes Ponce determina otra clasificación de las empresas:

- a) Empresas auténticamente artesanas: Son aquellas en las que el trabajador labora con instrumentos de su propiedad y sin utilizar trabajo ajeno, al menos en forma importante.
- b) Empresa familiar: Con frecuencia los miembros de una familia trabajan en conjunto con instrumentos cuya propiedad no está claramente definida. Indiscutiblemente la función empresarial se encuentra casi en todos, pero suele predominar en alguno que, por su ascendiente, sus capacidades, etc., dirige a los demás.
- c) Empresas cooperativas de producción y de consumo. Se caracteriza porque el capital es aportado en partes iguales por los propios trabajadores, quienes deben recibir parte de las utilidades en forma exactamente igual, y sin poder utilizar trabajo ajeno.

Es benéfico tener establecido clasificaciones y determinar en cuál se encuentra la empresa que se maneja o en cuál se desearía estar, porque para cualquier proyecto o idea que se quiera emprender, para solicitar financiamiento lo primero que cuestionarán al emprendedor, será de qué giro será el negocio y cuál es su actividad principal, para medir su capacidad de desarrollo futuro. Existen otras formas de clasificar a las organizaciones, sin embargo, aquí se consideran las más reconocidas, esto también depende del punto de vista del empresario.

2.3 Importancia de la Empresa

“Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y, a la vez, constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económico-social justifica, según el carácter y eficacia de sus organizaciones, la transformación actual a que tienden los países; fenómeno que no es la primera vez que se repite en la historia, ya que siempre ha habido pueblos en los que el espíritu de empresa tiene más influencia en la evolución y la expansión que los desbordamientos políticos y militares de su época”. (Rodríguez: 2011:27).

El mundo actual, se rige por la adquisición de bienes y/o servicios que facilitan la vida de los seres humanos, y la empresa es el lugar donde se realizan las actividades para el ingenio, la creación y la comercialización de los facilitadores que necesita y desea una persona. Además, es el espacio físico donde los administradores emplean sus habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes para hacer posible el uso de insumos para crear bienes de valor para la sociedad.

Algunos de los beneficios de las empresas por las cuales se consideran de importancia para la humanidad son que contribuyen al bienestar de la comunidad, satisfacen necesidades de los consumidores e incrementan el bienestar socio-económico del mundo.

Las empresas se crearon para atender las necesidades de la sociedad produciendo satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, la inversión y los esfuerzos de los empresarios

“Al estar integrada por recursos humanos, las empresas alcanzan la categoría de un organismo social con características y vida propias que favorece al desarrollo de la humanidad al permitir la autorrealización de sus integrantes y al influir de manera directa en el desarrollo económico de las naciones”. (Rodríguez: 2001:60).

En una empresa se materializan la capacidad emprendedora, la responsabilidad, la organización del trabajo y la obtención y aplicación de los recursos; además, se promueve tanto el crecimiento económico, como el desarrollo social, porque la inversión es oferta y demanda. Ésta última es un ejemplo: crear una empresa genera la compra de maquinaria, equipo, materiales, renta de espacio, etc., pero también es oferta porque genera producción de bienes y servicios la cual, a su vez, promueve el empleo.

En este sentido, podemos deducir que en México se debe redistribuir el ingreso por medio del empleo, es decir, por medio de la inversión y la producción.

En 1981, Marilyn Feguson comentaba lo siguiente: “la verdadera fuente de riqueza de una sociedad moderna no es precisamente el nivel de su productividad, sus productos naturales o sus bienes tangibles, sino la inteligencia creativa de sus ciudadanos. Durante mucho tiempo hemos invertido lo mejor de nuestras energías en una búsqueda desordenada de fines secundarios, esperando encontrar en ellos la satisfacción de que no puede venir más que de la realización de uno mismo. Ahora se nos ofrece la posibilidad de modelar un mundo más libre, en el que existe un nuevo espíritu: el de ser emprendedor”.

Para un administrador es de valor el espacio donde se desenvuelve, siendo este la empresa, pues en ocasiones depende del lugar de trabajo el rendimiento de las personas que operan dentro de ella. Siendo una de las principales actividades del administrador guiar y encaminar a los demás, debe en primera instancia estar él motivado para poder impulsar a los otros a materializar los objetivos planteados, es tarea entonces, tanto del empresario como del administrador lograr y mantener una empresa que proporcione mayor satisfacción a los integrantes para alcanzar resultados eficientes y eficaces en beneficio de los empresarios, de sus subordinados y de la sociedad en general.

2.4 Recursos de la Empresa

Para que una empresa funcione adecuadamente es necesario que cuente con los recursos que, utilizados la encaminen al logro de objetivos. Es importante tener en consideración los recursos, ya que, la administración tiene como propósito suministrar y optimizarlos alcanzando altos niveles de productividad. Los recursos se clasifican en: humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

La secretaría de Economía señala que: “En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, financieros, técnicos y materiales, cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades a través del ofrecimiento coordinado de bienes o servicios” (Secretaría de Economía, 2004).

Recursos materiales: referente a los bienes tangibles como edificios, instalaciones, maquinaria, equipo de cómputo, equipo de oficina, instrumentos o

herramientas que complementan los procesos, y todo aquello que es tangible y ayuda a la empresa a cumplir con su misión.

Según Rodríguez Valencia, los materiales “Se refiere a las cosas que son procesadas y se combinan para producir el servicio, la información o el producto final. Pueden clasificarse en:

- a) Bienes materiales: son los bienes muebles e inmuebles que integran la empresa como edificios, instalaciones, terrenos, etc., y tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.
- b) Materias primas: son los elementos corpóreos que serán transformados en productos. Existen también materias auxiliares, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto son necesarias para su elaboración.
- c) Dinero: la empresa necesita y cuenta con efectivo, es decir, lo que se tiene como disponible para pagos diarios y/o urgentes; posee, además, como representación del valor de todos los bienes mencionados, un capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etcétera.

Financieros: toda empresa requiere de dinero para poder operar, estos elementos monetarios pueden ser propios o ajenos a la empresa, indispensables para operar. Los propios de la empresa pueden estar representados en dinero en efectivo, aportaciones de socios o en utilidades. En cambio, los ajenos están simbolizados por préstamos de acreedores, y créditos bancarios o privados.

Münch Galindo, y García Martínez: “Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones”.

Recursos humanos: considerado como el pilar del funcionamiento de cualquier entidad pues son quienes dan lugar a las acciones de operación, transacciones y manejo de la organización, es considerado el activo más valioso para cualquier entidad caracterizado por sus aportaciones con ideas, creatividad, experiencia, sentimientos, habilidades, su inteligencia, fuerza física entre otras que son fuente de desarrollo de las empresas que lo diferencia de los otros recursos.

Agustín Reyes Ponce menciona que “todos los aspectos de la Administración de personal revisten la importancia al mejor ordenamiento del factor humano que es básico en la empresa, porque independientemente de su dignidad constituye un común denominador que, bien multiplica la eficiencia de todos los demás factores o bien la disminuye cuando es mal administrado.”

El ser humano tiene una especial consideración en el quehacer de la administración tanto como recursos como fin, teniendo en cuenta sus potencialidades y su dignidad individual y colectiva, analizando al trabajo como generador de riqueza, pero también como elemento sustancial en el desarrollo trascendente del ser humano y su cultura. (Lerma: 218).

Rodríguez Valencia divide al personal en:

- a) Obreros: se pueden dividir en calificados y no calificados, según requieran tener conocimiento o pericia especial antes de ingresar a su puesto.
- b) Empleados: su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio.
- c) Supervisores. Su función es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes, las órdenes y las instrucciones señaladas. Sus características son el predominio y la igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) Técnicos: son aquellas personas que, con base en un conjunto de reglas o principios científicos, aplican la creatividad, por ejemplo, nuevos diseños de productos, novedosos sistemas administrativos, nuevos métodos y controles.
- e) Altos ejecutivos: es todo aquel personal en el que predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) Directores o administradores: aquellas personas cuyas funciones principales son la de establecer objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales; podría decirse que son los orquestadores de cualquier organismo socioeconómico.

Recursos tecnológicos: El término tecnología se refiere a la suma total de conocimientos que tenemos en relación con las maneras de hacer las cosas.

Incluye las invenciones, las técnicas y el inmenso acervo de conocimientos organizados acerca de todos los temas, desde la aerodinámica hasta la zoología.

La tecnología, especialmente las tecnologías de la información (TI), tienen un efecto muy penetrante tanto sobre las organizaciones como acerca de los individuos. La world wide web (www) y la internet conectan a las personas y a las organizaciones a través de una red informática global. El comercio electrónico (e-commerce) se utiliza cada vez más en las transacciones entre individuos y compañías, pero sobre todo para negocios entre empresas. (Koontz y Heinrich: 2013: 8 y 9).

En realidad, el cambio técnico (o tecnológico) es tan importante en una economía moderna como en sí mismo, para tener la calidad de un factor independiente de la producción. En general, el progreso técnico toma dos formas: las mejoras en los métodos de producción y las relacionadas con los nuevos productos. (Hoyle Ken: 1990: 227).

2.5. Áreas funcionales de la Empresa

Toda empresa para alcanzar sus objetivos, debe llevar a cabo una serie de funciones que a su vez están interrelacionadas entre sí, entonces puede decirse que un área funcional o departamento consiste en una agrupación de personas que tienen en común una serie de objetivos, funciones o tareas.

Se consideran básicas las siguientes áreas funcionales: producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas. Actualmente vemos que no es

suficiente tener únicamente esta división de áreas en una empresa, ahora, la tendencia es tener más ramas de departamentos y/o áreas, aunque recaen en la misma estructura general. Analicemos cada una de ellas:

Producción: conjunto de factores o insumos requeridos para la elaboración, manufacturación o transformación de recursos, en donde la materia prima, el trabajo, el capital y la organización son la base.

Actividades de producción según Rodríguez Valencia: La producción tiene como objetivo la fabricación del producto. Para ello, será preciso realizar una serie de actividades:

- a) Se hará un diseño del producto. Habrá en la empresa personas cuyo trabajo consistirá en el estudio del producto y obtener el diseño
- b) Se tratará de planear y controlar la producción. En este caso se plantearán cuántas unidades es preciso producir diariamente, o cada determinado periodo.
- c) Se estudiará la mejor manera de hacerlo. Es decir, se elegirá el sistema de producción más adecuado, en función de las características propias de la empresa, de entre varios métodos.
- d) Se procederá a la fabricación del producto. Esta se realizará en los distintos talleres o secciones que existan en la empresa y deberán hacerlo aquellas personas que están capacitadas para ello.
- e) Antes de que el producto pueda salir de la empresa, se efectuará un control de calidad para asegurarse de que se encuentra en las mejores condiciones.

La Enciclopedia de conocimientos fundamentales UNAM-Siglo XXI define la producción de la siguiente manera: El área de producción es responsable de la transformación y el diseño de los insumos que le darán al producto las características previamente definidas por el área de mercadotecnia. Deberá aportar datos acerca de posibles proveedores, de sustitutos de las materias primas, del equipo necesario para el proceso de transformación y sus operarios, así como de los servicios de energía, telefonía y agua que puedan requerirse. Estos datos deberán ir acompañados de sus posibles costos para poder calcular el monto total del proceso de producción, y del correspondiente al de la distribución y venta de productos, incluyendo los recursos humanos necesarios para estas actividades. En caso de que la empresa ya se encuentre en el mercado, el área de producción es responsable de optimizar los procesos de transformación para hacer más eficiente la organización (Labastida y Ruiz: 2010:401)

Para Münch, Lourdes y García, Martínez “la producción formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas”.

Finanzas: cuya finalidad es el manejo y obtención de recursos monetarios que pueden ser propios o ajenos.

“Ésta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los

medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con objeto de que estos puedan funcionar debidamente.” (Münch, 2014:66).

El área de finanzas “Es el área en donde se utilizan las técnicas y procedimientos para planear, adquirir y utilizar los fondos de tal suerte que se incremente al máximo la eficacia de las operaciones de la organización. (López: 2012:174).

Definición propia: Es el área encargada de la obtención, uso y optimización de recursos monetarios con los que cuenta una empresa para operar convenientemente y la búsqueda inteligente de fuentes de financiamiento.

Gómez Aquino, J, afirma que “Son los recursos humanos dentro de la empresa los que determinan el grado de éxito de la compañía. El papel de los recursos humanos comprende la importancia decisiva de las personas en las operaciones y en la posición competitiva de la compañía, así como el reconocimiento de que el elemento humano y la compañía son sinónimos. La compañía y su progreso son formas de actividad humana. Con la mayor frecuencia, el fracaso de una compañía es el de las personas”.

Recursos humanos: encargado de todo lo relacionado al personal, desde el reclutamiento, selección, evaluación, contratación, inducción, retiro, nómina, y de manera global el bienestar y estabilidad de los trabajadores, con la finalidad de disminuir costos por la rotación al conseguir y conservar a las personas cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos perseguidos por la empresa.

Rodríguez, Valencia J., define el objetivo del departamento de personal como: “Contratar al personal adecuado para la empresa, así como mantener las buenas relaciones humanas y efectuar todas las labores operativas que correspondan a sueldos, salarios, prestaciones, valuación, promociones, etcétera”.

Mercadotecnia: es la técnica que apoya a la empresa a que los bienes y/o productos lleguen al cliente en el momento oportuno, en el precio adecuado y en el lugar preciso, además de estar pendiente de las necesidades y deseos de los clientes.

La Mercadotecnia es el conjunto de técnicas, actividades, apoyos y soportes que ayudan a una empresa a obtener el producto adecuado a las necesidades y deseos del mercado, y sobre todo, que éste sea rentable”. (Ávila: 2012:19).

El área comercial o también denominado departamento de mercadotecnia se encarga de todo lo relacionado con el producto, la fijación de precios, la distribución, publicidad y promociones. Además, esta área tiene como objetivo principal incrementar las ventas de la empresa.

Sistemas: es el área requerida para hacer uso de los sistemas informáticos, y todos los medios electrónicos que utilizan la empresa y aquellos que son necesarios para la vinculación con clientes y proveedores mediante el uso del internet.

Chiavenato, Idalberto lo define así: “Un sistema se puede definir como un conjunto integrado de partes relacionadas de manera estrecha y dinámica, que desarrolla una actividad o función y está destinado a alcanzar un objetivo específico.”

Rodríguez Valencia, Joaquín dice: “Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Estos deben coordinarse con el elemento personal y éste con aquellos, por ejemplo:

- a) Sistemas de planificación: se enfoca a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no sólo en una dirección, sino buscando nuevos caminos y adaptando su existencia a los nuevos sistemas de los cuales vive.
- b) Sistema organizativo. Consiste en la forma en que debe estructurarse la empresa, es decir, su separación de funciones, el número de niveles jerárquicos, el grado de delegación y descentralización.
- c) Sistema de información. Es aquél en el cual, por medio de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en fases
- d) sucesivas y grados de elaboración hasta el proceso de la decisión. Sus componentes son: información normativa, de planeación, de relación, operacional, de control y gestión, de investigación, etcétera.
- e) Sistema de control. El control es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema. Lo más significativo de las decisiones adoptadas y de las modificadas consiste en actuar sobre conductas determinadas, a fin de reducir alguna desviación percibida.
- f) Sistemas operativos. Son el conjunto de hombres y medios de todo tipo cuyas actividades se encadenan entre sí, de modo que persiguen la consecución de un objetivo común”.

Si se ejecutan las áreas funcionales siguiendo las premisas de la empresa le permiten a esta cumplir con sus objetivos, rebasarlos o apearse a ellos, teniendo en cuenta que el fin de cualquier empresario es producir, vender y generar utilidades.

En este segundo apartado se explicaron diversos conceptos de empresa, algunas de las clasificaciones de estas, así como la importancia que tiene para los empresarios y para la administración como medio para alcanzar objetivos, los recursos necesarios para realizar las actividades dentro de las mismas y las áreas funcionales donde se llevan a cabo diferentes operaciones encaminadas hacia la misma meta, ser una empresa de éxito que genere bienestar social y proporcione utilidades.

CAPITULO III ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En este tercer capítulo se desarrollará los puntos más relevantes sobre la administración de recursos humanos para comprender la importancia de esta, destacando la secuencia que sigue este departamento partiendo del reclutamiento, la selección, para después inducir, capacitar y desarrollar al personal de acuerdo a los objetivos perseguidos y así mismo remunerar al empleado, haciendo sinergia entre el equipo de trabajo y la organización.

3.1 Introducción a los recursos humanos:

“La administración de los recursos humanos es función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de las compañías e individuos. Haya o no haya en la empresa una función o departamento de recursos humanos, todos los gerentes deben interesarse en las personas”. (Ivancevich: 2004:4y5)

Ivancevich señala que la administración de recursos humanos (ARH) consta de varias actividades, entre las que se encuentran las siguientes:

1. Obediencia a las normas de igualdad de oportunidades en el empleo.
2. Análisis de puestos.
3. Planeación de los recursos humanos.
4. Reclutamiento, selección, motivación y orientación de los empleados.
5. Evaluación y remuneración del desempeño.
6. Capacitación y desarrollo.

7. Relaciones laborales.

8. Seguridad, higiene y bienestar.

“La Administración de los Recursos Humanos es el proceso administrativo encaminado a la obtención de personal idóneo y el aprovechamiento de los recursos allegados a la conservación y desarrollo de los mismos, con el fin de lograr la realización óptima de planes y objetivos generales fijados por la empresa.” (Gómez: 1992:17).

“Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones labores, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (Dessler:2009:2).

En la actualidad los recursos humanos son considerados como el factor principal en las organizaciones, sin embargo, no siempre fue así, tuvieron que pasar décadas para que los trabajadores tuvieran los derechos que ahora tienen. Gómez Aquino resume los antecedentes históricos de los recursos humanos y señala que debe entenderse la historia como ayuda para explicar el presente y el futuro de los sistemas de los Recursos Humanos.

Las organizaciones requieren de la fuerza humana para lograr sus objetivos y están dispuestas a remunerar la prestación de sus servicios y a su vez, los trabajadores requieren de recursos monetarios para satisfacer sus necesidades tanto biológicas, psicológicas y sociales, por lo que están dispuestos a cambiar su desempeño, por dinero.

En Europa, durante la esclavitud, los trabajadores eran propiedad del amo y carecían de derechos, libertad e independencia. A ellos, se les ocupaba en distintos trabajos incluso en labores que ponían en riesgo su integridad; la disciplina de ese entonces incluía castigos corporales. El trabajo era realizado bajo una estricta supervisión con la finalidad de obtener el mejor rendimiento. Afortunadamente, la esclavitud desapareció debido a la ineficiencia del sistema y sobre todo, por los daños mentales y físicos en quienes sometidos a esta rigurosa forma de trabajo.

Durante la Edad Media aparecen las agrupaciones de hombres de una misma profesión, especialidad u oficio que a través de su unión buscan defender los intereses comunes, gracias a ello se vio por primera vez la clara división entre patrón-trabajado, dando lugar al sindicalismo y las reacciones ante el liberalismo. En México durante esta época, existía la esclavitud, sin embargo, los esclavos podían pagar su libertad mediante trabajo o con dinero, además sus hijos nacían libres, aunque esto duró hasta la conquista, ya que se adoptaron los modelos de Europa y Asia, considerando a los indígenas como animales y eran marcados igual que al ganado.

Después de la independencia de México, tener esclavos era castigado incluso con pena de muerte y, se protegían los derechos de los pobres, y se buscaba disminuir la ignorancia. Y a partir de ese momento, los mexicanos han estado involucrados en movimientos para proteger los derechos de los trabajadores y actualmente, los empresarios, los empleados y la sociedad en su mayoría considera al factor humano como la figura más importante dentro de las organizaciones para el desarrollo social, económico y humano.

Es claro que aun existiendo nuevas formas de trabajo, siguen existiendo puntos de mejora en la administración de los recursos humanos, países europeos quienes tienen los mejores empleos y las mejores prestaciones a nivel mundial, consideran que los colaboradores deben tener un pleno equilibrio entre actividades recreativas y sobre todo, que pasen tiempo de calidad con sus familiares para que puedan dar mejor rendimiento en la empresa, la mejor parte de su forma de visualizar la vida laboral y social de sus empleados, es que los protegen para que no tengan una vida estresante porque consideran que ningún ser humano merece estar bajo esa situación, muy diferente a lo que vivimos los mexicanos, las jornadas y las distancias para trasladarnos a nuestra área de trabajo son extensas y estamos trabajando la mayor parte del tiempo bajo presión, y gozamos de prestaciones limitantes para lograr el equilibrio entre la vida personal y laboral.

El desarrollo de una ciudad, país o región puede medirse con base a la calidad de vida de sus habitantes, lo que incluye desde salud, educación, vivienda, el nivel de empleos o en su defecto de desempleos, entre otros. Sin embargo, la educación es considerada la razón principal por la que se determine el nivel de calidad en que viven sus miembros, esto porque, por ejemplo, si en la República Mexicana hubiese menor porcentaje de analfabetas, o mayor número de egresados a nivel superior podría aumentar la fuerza de trabajo por la competitividad que nos empujaría a ser mejores profesionistas.

3.2 Administración y planeación estratégicas de recursos humanos.

La planeación de los recursos humanos de los Recursos Humanos es un proceso que al igual que al hacer planeación de las ventas en una empresa, esta debe ser continua estableciendo los cursos de acción para absorber las necesidades del personal, considerando los recursos con los que cuenta la empresa en la actualidad y prediciendo la posible situación en el futuro para una toma de decisiones asertiva. Para poder comprender este apartado del capítulo es necesario definir el término estrategia, administración estratégica y administración de recursos humanos; Dessler las define como se indica:

Estrategia: es un plan a largo plazo que una empresa diseña para equilibrar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva.

Administración estratégica: proceso de identificación y ejecución de la misión de la empresa al equilibrar sus capacidades con las demandas de su entorno.

Administración de recursos humanos: las políticas y prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal que competen a un puesto de la organización e incluyen el reclutamiento, la selección, capacitación, remuneración y evaluación.

La planificación de los recursos humanos “Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número de y tipo de personas apropiado en cada uno de los momentos para el que se realiza la

planificación, para satisfacer las necesidades de la organización. (Dolan.S. Valle, R. Jackson, E. Schuler, R:2003:49).

Las mini, pequeñas y medianas empresas, si bien, ya se comentó en los capítulos anteriores, carecen de planeación y precisamente la planeación de la administración de recursos humanos tiene la finalidad de apoyar en el cumplimiento de objetivos en el ámbito económico, tecnológico y ahora como tendencia en el ecológico; las MiPyMes necesitan apoyo de un profesional administrativo para poder lograrlo o darle la formalidad que esto debe tener, empezando por conocer el tipo de organización y de ahí determinar qué especialistas se requieren como parte del equipo de trabajo, cuáles son o serán sus funciones, elaborar el perfil de puestos, reclutar, seleccionar, inducir, capacitar, recompensar y con esto retener al talento humano, determinar las posibles vacantes a futuro si la empresa se expande. Aparenta ser un proceso sencillo pero es sumamente importante dar seguimiento a cada paso y tomar decisiones asertivas porque de ello depende el desarrollo o decrecimiento de esta, tan es así que, las grandes empresas como Google invierten en el beneficio de sus colaboradores, para mantenerlos creativos, saludables, preparados y con estabilidad económica y social.

Algunas de las tendencias en la planificación son el uso de los sistemas de información de recursos humanos (SIRH) el cual tiene como objetivo recoger y analizar información que facilitan la toma de decisiones con datos concretos relacionados con diversos factores del departamento de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, dentro de los múltiples usos de los (SIRH) son:

1. Organigrama de la organización
2. Nómina
3. Distribución de la mano de obra
4. Administración de personal
5. Administración de salarios
6. Procesamiento de cuentas de gastos
7. Seguridad e Higiene
8. Administración de prestaciones
9. Evaluación de puestos de trabajo y del rendimiento
10. Control de ausentismo
11. Gestión de cursos
12. Contratación y reclutamiento
13. Retribución de los trabajadores
14. Contabilidad
15. Administración de bonos
16. Planes de inversión de ahorros, entre otros.

Gómez determinó los objetivos que persigue la planeación de los recursos humanos como sigue:

1. Aprovechar lo mejor posible el elemento humano; trabajar bajo políticas de formación, promoción y desarrollo.
2. Preparar al personal mediante capacitación y adiestramiento en sus áreas de trabajo para lograr el desarrollo del personal y de la empresa a la par.
3. Relacionar al elemento humano con las necesidades de la empresa.

4. Lograr que el personal colabore con la empresa para la obtención de su beneficio.
5. Lograr satisfacción del personal en el desarrollo de su trabajo, brindando oportunidades a futuro para futuras vacantes, ascensos y puestos de nueva creación a un nivel superior.
6. Combinar la planeación de corto y largo plazo con los ascensos del personal y las actividades de información y desarrollo de los mandos.

No importa el tamaño de la empresa, todas las organizaciones deben contar con una planeación de los recursos humanos, porque como se mencionó anteriormente, las empresas pequeñas descuidan el seguimiento de sus recursos humanos por falta de una planeación estratégica de manera general de las mismas, es la situación que tiene Uruapan y es una de las razones por la que las MiPymes no sobreviven, no prevén ni visualizan estas que suelen ser buenas ideas pero sin sustento a futuro.

“La administración estratégica de recursos humanos significa formular políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas” (Dessler: 2009:13).

Existen diversos métodos, técnicas o sistemas para medir los resultados que tiene y que tendrán los recursos humanos considerando los objetivos de la empresa, uno de ellos es el RH Scorecard el cual es un sistema de medición conciso que muestra las medidas que la empresa usa para evaluar las actividades del departamento de recursos humanos tales como la capacitación, remuneración, seguridad y la

aplicación de pruebas, con la finalidad de medir la conducta de los empleados y para medir los resultados estratégicamente relevantes para la organización y su comportamiento y ganancias como resultado del desempeño de los mismos.

3.3 Reclutamiento y selección.

Después de analizar el perfil de puestos e identificar los requisitos y obligaciones que debe realizar cada miembro de la organización, el siguiente paso es reclutar y seleccionar a los empleados, el cual podría tomarse como un proceso donde la primera actividad es decidir los puestos que se cubrirán, con base a la planeación de los recursos humanos, tomando en cuenta que los candidatos pueden ser tanto externos como internos, en ambos casos se deben llenar formularios y ser entrevistados por la persona a cargo para determinar si es apto o no para el puesto a cubrir, después se puede hacer uso de herramientas para elegir la persona idónea .

Es importante realizar el éxito del reclutamiento entre las áreas que se deben evaluar afirman Mathis y Jackson son:

1. Cantidad de solicitantes: debido a que el objetivo de un buen programa de reclutamiento es generar un gran número de solicitantes para tener varias opciones para elegir y cubrir todas las vacantes.
2. Objetivos cumplidos de igualdad en la oportunidad de empleo: el programa de reclutamiento es la actividad clave para cumplir los objetivos de contratación de individuos de clases protegidas.

3. Calidad de los solicitantes: es necesario determinar si los solicitantes cubren con el perfil requerido para cubrir las vacantes, cumplir con las especificaciones laborales y desempeñar los puestos.
4. Costo por solicitante contratado: el costo varía, dependiendo del puesto a cubrir, pero el hecho de saber el costo de cubrirlo, mejora el tratamiento de temas tales como la rotación de empleados y los niveles salariales.
5. Tiempo requerido para cubrir las vacantes: si los puestos disponibles se cubren rápidamente con candidatos calificados, el trabajo y la productividad de la organización no se ven afectados por falta de personal.

Es decir, dependiendo de la calidad y esfuerzo del personal a cargo de reclutar se darán buenos resultados, sin embargo, a veces también es importante destacar que existen puestos donde se requieren personas altamente calificadas y esto puede demorar más tiempo en conseguir alguien que con ese nivel acepte formar parte de una organización, porque en muchas ocasiones son cubiertos por foráneos, por ejemplo, en Uruapan existe un bajo nivel de empresas grandes y es un tanto complicado ofrecer puestos donde se requiere tecnología, sueldo y desarrollo empresarial elevado. Por supuesto, no es imposible, pero podría tardar el proceso a cargo de la Administración de Recursos Humanos.

Por otra parte, la selección es “el proceso utilizado para elegir individuos calificados para cubrir los diversos puestos de una organización. Si los empleados no son competentes, las empresas tendrán escasas posibilidades de alcanzar el éxito. La selección es un proceso mucho más complejo que la simple elección de la mejor persona disponible. Elegir el conjunto apropiado de conocimiento, destrezas y

habilidades, implica el intento de hacer coincidir lo que el solicitante puede y quiere hacer, y lo que la organización necesita” (Mathis y Jackson: 2003:67).

El reclutamiento puede darse interno o externo, por un lado, se defiende el reclutamiento interno ya que puede ofrecer desarrollo a los empleados y con ello, la motivación para tener un buen desenvolvimiento para aspirar a otros puestos más altos y es defendido porque el candidato ya tiene un conocimiento previo de la empresa, sus actividades, roles, horarios reglas y políticas y desde el punto de vista del empresario ya conoce cómo trabaja el empleado y reduce los márgenes de error. Uno de los inconvenientes de preferir el reclutamiento interno es que no haya la persona con la capacidad o habilidades para cubrirlo y sea cubierto por darle la “oportunidad” a sus empleados. Y esto, ocasiona problemas que afectan en gran medida la toma de decisiones.

Existe el caso de una institución de educación que al no hacer un análisis de puestos adecuado ni establecimiento de estándares de calidad y evaluación del desempeño existen puestos innecesarios que causan despilfarros descuidando la planeación estratégica y por consecuencia el deterioro de sus instalaciones, del personal, de los clientes y de todo el sistema en general.

Precisamente eso, es lo que las empresas de cualquier giro deben evitar a toda costa, y esto se logra teniendo una planeación y administración de los recursos humanos diseñada por profesionales y dar seguimiento con estándares utilizados para todas las áreas que cubre el departamento de recursos humanos.

Las fuentes externas del reclutamiento pueden tener grandes beneficios tales como contratar a personas expertas en el área a cubrir, atraer personas ideas nuevas, con una visión diferente a los que ya están dentro de la misma y esto facilita identificar y corregir errores en la forma de ejecutar las tareas. Sin embargo, también existen dificultades como el tiempo y dinero invertido para este tipo de fuente o la inadaptación del nuevo personal al ritmo de trabajo que ya se tiene.

Las técnicas o métodos más utilizados para el reclutamiento externo son:

- 1- La presentación espontanea: esta se da cuando el candidato llega por cuenta propia a solicitar empleo, esta técnica es muy barato, pero no es utilizada para puestos gerenciales.
- 2- Recomendaciones de los empleados: además de ser un método fácil y económico puede ser benéfico cuando los empleados ya conocen las necesidades del puesto y recomiendan a alguien que saben que ya tiene conocimiento o experiencia en el mismo, dando confiabilidad.
- 3- La publicidad: el anuncio en los medios de comunicación da muy buenos resultados si está elaborado con las características que cualquier publicidad debe cubrir cuando se trata de un producto, llamar la atención, generar interés e incitar a la acción, estableciendo el mejor sitio para hacerlo y ser claros a dónde y con quién deben dirigirse para facilitar el proceso.
- 4- Agencias de empleo: existen organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal como es en el caso de FUCAP (Fundación para la Calidad Humana en la Productividad A.C.) en Uruapan,

Michoacán, donde se encargan de reclutar, seleccionar y capacitar personal para empresas que están afiliadas a esta.

- 5- Reclutamiento por internet: en la actualidad es uno de los métodos más utilizados sobre todo para empresas transnacionales, ya que ellos reclutan y seleccionan personas de diferentes estados o países, siendo uno de las técnicas donde hay un alcance más amplio con mayor contenido y costes reducidos.

Si se hace bien el proceso de reclutamiento será más sencillo seleccionar quién ocupará el puesto recopilando la información para que continúe la siguiente etapa que es inducir, capacitar y desarrollar al empleado.

3.4 Capacitación y desarrollo.

Es importante que los trabajadores que son de nuevo ingreso y los que harán nuevas actividades ya sea porque fue ascendido o simplemente sus labores cambiaron deben ser preparados por especialistas en el tema para lograr mejores resultados y con ello prever errores y/o accidentes.

Capacitación es “la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación con el desempeño de una actividad”. (Gómez: 1992:54).

La capacitación es “el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La

capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato: 2011:324).

Podemos concluir que la capacitación es preparar a los empleados para que adquieran o desarrollen conocimientos, habilidades y actitudes que los ayuda a realizar sus actividades laboras con mayor calidad y precisión.

Idalberto especifica las etapas de la capacitación las cuales consisten en:

1. Detección de las necesidades de capacitación. Los medios principales para detectarlos son:
 - 1.1 Evaluación del desempeño: identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo del nivel satisfactorio.
 - 1.2 Observación: es poner atención donde haya más desperdicios de materia prima, retrasos de acuerdo al cronograma, trabajo ineficiente, alto nivel de ausentismo, etc.
 - 1.3 Cuestionarios: investigación de necesidades de capacitación.
 - 1.4 Solicitud de supervisores y gerentes: cuando corresponden a niveles superiores, el mismo personal solicita la capacitación, que comúnmente son para manejo de su equipo de trabajo.
 - 1.5 Entrevistas con supervisores y gerentes: estas suelen darse como un chequeo de cómo consideran que están funcionando las cosas dentro de su área.
 - 1.6 Reuniones interdepartamentales: discusiones acerca de los objetivos en común y disyuntivas.

- 1.7 Examen de empleados: resultados de los exámenes realizados a los empleados para determinar si requieren una actualización de capacitación.
- 1.8 Reorganización del trabajo: siempre que haya modificaciones totales o parciales es necesario capacitar al personal, aquí también suele darse cuando hay recorte de personal.
- 1.9 Entrevista de salida: cuando el empleado deja el empleo es el momento en que dirá más abierta y sinceramente las fallas de la empresa las cuales pueden ser disminuidas con capacitación, claro, aquí hay que ser cuidadosos con las opiniones de quienes dejan la organización y sus razones.
- 1.10 Análisis de puesto y perfil de puesto: ya que estos esclarecen las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que debe poseer cada subordinado, se puede partir de ahí para desarrollarlas.
- 1.11 Informes periódicos: de la empresa o de la producción para mostrar las posibles deficiencias y prever el curso de acción y la capacitación requerida.

Además de estos lineamientos también existen otros más, por ejemplo, cuando la empresa decide actualizarse en tecnología que es tan cambiante en etapa de la humanidad, todo el personal o a menos aquellos que lo requieran para ejecutar sus tareas de acuerdo con los nuevos objetivos que se persiguen. También otro aspecto importante, ahora que los empresarios están empezando a preocuparse por la ecología, en caso de que vayan a cambiar sus políticas en los procedimientos, deben recibir capacitación.

1. Programación de la capacitación: una vez realizado el diagnóstico de las necesidades de capacitación, debe elaborarse el programa a seguir, el cual requiere como sugiere Hinrichs, J. son:
 - 1.1 atender una necesidad específica.
 - 1.2 Definir claramente el objetivo de la capacitación.
 - 1.3 Dividir el trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
 - 1.4 Determinar el contenido de la capacitación.
 - 1.5 Definir los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador, recursos audiovisuales, equipo o herramientas necesarios.
 - 1.6 Seleccionar los métodos y la tecnología disponible para la capacitación.
 - 1.7 Definir el grupo de personas que recibirán la capacitación (número de personas, tiempo y horario disponible, características personales y grado de habilidad y conocimientos.
 - 1.8 Lugar donde se efectuará.
 - 1.9 Tiempo o periodicidad.
 - 1.10 Costo-beneficio del programa.
 - 1.11 Control y evaluación de resultados para ver si funcionó el programa y ver puntos de mejora.

Como parte de la planeación de la administración de recursos humanos, es necesario tener planeada la capacitación sobre todo para que no haya problemas o “freno de producción” que podrían impactar los compromisos de la organización, por ello, es frecuente que se hagan grupos pequeños de trabajadores para que sea

tomada en diferentes horarios o fechas y así continuar tanto con el plan de la ARH como el de la producción.

2. Ejecución de la capacitación: esta depende de los siguientes factores:

2.1 Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la empresa: esta debe significar la solución a los problemas que generaron las necesidades diagnosticadas.

2.2 Calidad del material de capacitación: se pretende que agilice y facilite dar la capacitación.

2.3 Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: la capacitación debe darse a todos los miembros, en todos los niveles.

2.4 Calidad y preparación de los instructores: se debe elegir a quienes tengan el conocimiento de lo que se impartirá y también es importante que sepa transmitirlo a los demás.

3. Evaluación de los resultados de la capacitación: así como se hacen evaluaciones del proceso administrativo, así es el caso de la capacitación como medida de control para saber si se produjeron modificaciones en la conducta de los capacitados y verificar que los resultados vayan acorde a las metas de la empresa.

3.5 Remuneraciones

“La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo. Tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos,

comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el patrón y las vacaciones)". (Dessler: 2009:422).

“La retribución proporciona los medios necesarios para que el trabajador provea su sustento y el de su familia, así como el cumplimiento de otros fines individuales. Da medios y satisfacción; si bien en muchos casos no es tan así, teóricamente es, en síntesis, una suma de dinero que constituye su ingreso para proveer la satisfacción de sus necesidades básicas o primarias”. (Sackmann y Suárez: 2000: 281).

Cuando hablamos de remuneración nos referimos a la retribución que recibe el trabajador por sus labores y por otro lado, es la cantidad monetaria que está dispuesto a dar el patrón a cambio de recibir los beneficios de contar con determinado personal con perfil de acuerdo a la empresa en la que se desenvuelven. Además de esto, las remuneraciones son más que solo el “precio” por el servicio ofrecido-recibido, porque implica también aspectos como la motivación monetaria, ya que, desde el punto de vista psicológico, es un impulso para el hombre, sin dejar de lado que no es la única causal de esta, especialmente en países desarrollados donde los empleados buscan recibir otro tipo de reconocimiento. Y además, existe la remuneración no monetaria que engloba las compensaciones que dan satisfacción como la independencia, cierta autoridad, el prestigio e interés por el trabajo.

El objetivo del ejercicio de la remuneración es establecer un sistema de recompensa que sea equitativo tanto para el empleador como para el empleado.

La compensación debe ser adecuada a lo establecido por la ley, equitativa para ambas partes empleado-empedor, equilibrada incluyendo prestaciones, costeable para la empresa, es decir, que no exceda el límite de lo que esta puede dar, segura, estimulante y aceptable para los empleados para evitar la rotación de personal y tener un negocio productivo.

Elementos que integran la remuneración según Sackmann y Suárez.

- A) El salario básico, que es el mínimo que, de acuerdo con diversas causas, es siempre la misma cantidad de dinero que por el rendimiento normal ha de percibir ya sea por disposición legal o convencional.
- B) Los premios (plus, bonificaciones, incentivos, etc.) constituyen un suplemento que por diversos motivos le corresponde recibir por su esfuerzo, productividad, condiciones de trabajo, etc.) sobre bases legales o convencionales.
- C) Los beneficios legales o voluntarios de la empresa, que se conceden por las organizaciones en virtud de acuerdos o vigencia de la ley como salario familiar, seguros, bonificaciones especiales por uso de automóvil, vacaciones, servicios sociales, etc.)
- D) Los cargos sociales, que, si bien no integran el salario de “bolsillo” del trabajador, gravan su salario, que debe solventar el empleador en gran medida, en ello, entran las contribuciones al sistema de seguridad social (jubilación, obra social, enfermedad, accidentes, etc). Como puede deducirse fácilmente, las cargas sociales, de no existir, incrementarían el salario real del trabajador, pero el sistema de seguridad social se vería despojado de estos aportes.

Belcher consideró una lista representativa de las materias que debe abarcar una política de remuneraciones:

1. Procurar que la política retributiva de la empresa esté de acuerdo con la estatal.
2. Atender empleados competentes (salario atractivo).
3. Retener empleados calificados.
4. Proporcionar incentivos al rendimiento.
5. Otorgar incentivos al desarrollo.
6. Procurar una retribución adecuada con relación al valor recibido a cambio.
7. Pretender salarios similares para puestos similares.
8. Ajustar los salarios a los cambios del mercado.
9. Graduar los salarios de acuerdo con la dificultad e importancia de los puestos.
10. Facilitar a los directivos las aptitudes adquiridas para resolver los problemas remunerativos.
11. Asegurar la estabilidad y la seguridad de la retribución.
12. Procurar no sólo la justicia en la retribución, sino también que el empleado esté convencido de dicha justicia en todos los programas aprobados.
13. Pretender ajustar las tarifas salariales a los cambios habidos en los distintos puestos.
14. Facilitar, tanto a los empleados como a los sindicatos, cauces adecuados de formulación de recursos en materia salarial.
15. Adaptar un programa de retribución que sea flexible.

16. Procurar la sencillez en los programas de retribuciones para facilitar su comprensión por los empleados.
17. Entregar a todos los empleados información detallada sobre la política y los programas. (Belcher: 1969:36).

En este capítulo se detalló las actividades que lleva a cabo o debería llevar a cabo el departamento de recursos humanos sin importar el tamaño de la organización, siempre y cuando tenga la finalidad de ser exitosa en conjunto con sus colaboradores.

CAPITULO IV CASO PRÁCTICO

4.1 Historia de la empresa.

Nace en enero del 2019 en Uruapan Michoacán comenzando actividades formalmente en marzo del mismo año con dos “cuadrillas” de cortadores de fruta, actualmente son cuatro cuadrillas que son conformadas de 12 personas en promedio, más el jefe de cuadrilla y el bañero, al ver el crecimiento de la empresa en los pocos meses de iniciar labores, se planea tener un total de siete cuadrillas para el mes de octubre del mismo año, comercializando aguacates con calidad de exportación. Actualmente, la empresa está en proceso de certificación ante SENASICA (Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y calidad agroalimentaria) y PrimusGFS el cual es un sistema de auditoría reconocido por la GFSI (Global Food Safety Initiative) que ha sido usado en la industria de productos frescos, diseñado para ser utilizado en la producción primaria y en los sectores manufactureros a nivel mundial. Esta ha definido siete áreas fundamentales que una empresa del sector agrícola debe tener en cuenta:

1. Sistema Administrativo de la Inocuidad Alimentaria (SAIA)
2. Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)- Granja
3. Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)- Invernadero
4. Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)- Cuadrilla de cosecha
5. Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
6. Sistema de Análisis de Riesgos y de Puntos Críticos de Control (HACCP)
7. Controles Preventivos (CP)- Voluntario.

Misión:

“Ser una empresa de excelencia manteniendo una armonía entre el trabajo en equipo y el cuidado del medio ambiente ofreciendo el servicio de corte de fruta con personal capacitado”.

Visión:

Ser una empresa reconocida en la región por su eficiencia y honradez en el trabajo de campo con:

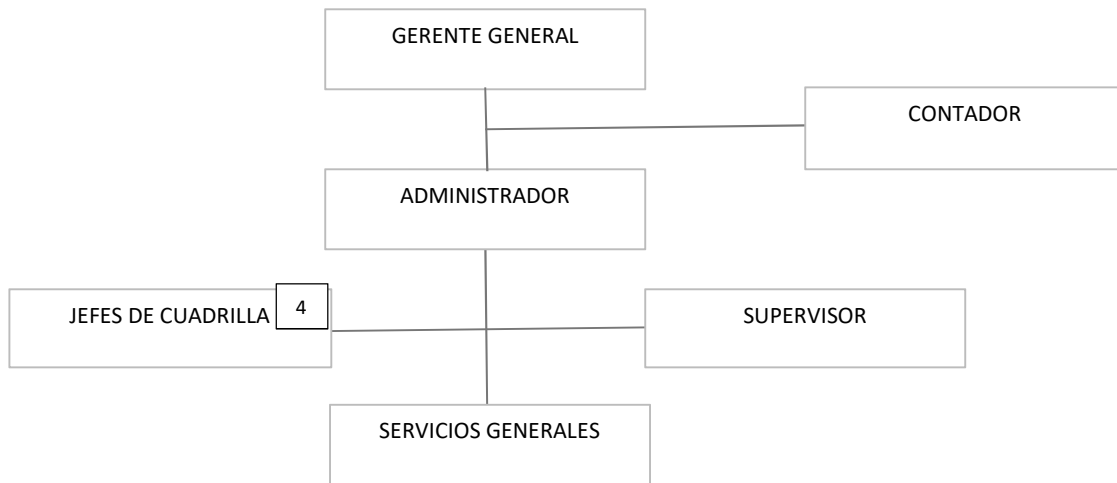
- Personal eficiente
- Clientes satisfechos
- Equipo de vanguardia.

Personal que integra a la organización actualmente:

1. Fundador/Gerente general
2. Contadora externa
3. Supervisor (Ingeniero agrónomo)
4. Jefes de cuadrilla (4)
5. Servicio de limpieza
6. Administradora.



ESTRUCTURA ORGÁNICA



Las micro, pequeñas y medianas empresas son caracterizadas por su informal forma de realizar sus actividades, refiriéndose a la informalidad en que los colaboradores hacen su trabajo con base a su experiencia y conocimiento del negocio, en este caso los trabajadores de campo, se basan a sus conocimientos acerca de los tamaños, calidad y cuidados de la fruta, de saber de la ubicación de las huertas, del tipo de corte, entre otros, mismos conocimientos que son obtenidos con la práctica y que carecen de soporte académico o teórico.

4.2 Definición del problema.

Las empresas dedicadas al corte de fruta, específicamente al aguacate, tienen un proceso complejo para llegar hasta el consumidor final y por esa misma razón requiere de la mano de obra de diferentes especialidades, lo cual a veces es difícil de controlar porque la mayoría de los procesos a pesar de que van hacia un mismo objetivo, que es la venta de aguacate al país y al extranjero, este se divide en muchas partes que hacen diferentes empresas, por ejemplo, la empresa MBR AVOCADOS S. DE R.L. DE C.V. ofrece sus servicios de corte de fruta, y el empaque hace el trato directo con productores y hacen el proceso para mandar al extranjero las toneladas de aguacate, siendo sus principales clientes Canadá y Estados Unidos.

Las empresas dedicadas al corte de aguacate tienen a su cargo “cuadrillas” las cuales son conformadas por un promedio de 12 cortadores y son dirigidos por un jefe de cuadrilla, el cual debe llenar una orden de corte al llegar a la huerta donde especifica el nombre del huerto, ubicación, empaque destino, productor, tipo de corte, el número y nombre de los trabajadores para tener un control del pago y del seguro de ellos mismos, entre otros datos para evaluar el equipo de corte.

La problemática que se ha presentado es que algunos cortadores no están asegurados y algunos otros no saben que gozan de esa prestación, debido a que el trato es directo con el jefe de cuadrilla quien es el responsable de entregar los documentos para asegurarlos y dar seguimiento a los movimientos de altas y bajas ante el IMSS en el programa IDSE, y en ocasiones aprovechan de su autoridad para dar de alta a familiares o conocidos en lugar de los trabajadores que van a campo. Esto, es una problemática que representa problemas para las empresas ya que si sucede un accidente en el huerto o en el traslado de la huerta a la casa del

trabajador o viceversa cuando no está asegurado quien sufre el siniestro, el empleado y la empresa se ven afectados porque no reciben la atención medica que debe y en caso de que las autoridades se enteren la firma a cargo deberá pagar multa la cual son mayormente elevadas y además será digna de una auditoría.

La empresa actualmente cuenta con 33 cortadores que integran 3 cuadrillas, pero en los próximos 6 meses estima duplicar el número de cuadrillas, sin embargo, de esos 33 trabajadores que laboran dentro de ella solo 21 de ellos están dados de alta en el Instituto Mexicano de Seguridad Social.

4.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que hacen deficiente la gestión de recursos humanos en la empresa MBR abogados S. de R.L. de C.V.?

4.4 Objetivos de la investigación

4.4.1 Objetivo general: Identificar las necesidades de la empresa MBR abogados S. de R.L. de C.V. dedicada al corte de aguacate en Uruapan Michoacán, en el ámbito administrativo específicamente en el departamento de recursos humanos.

4.4.2 Objetivos específicos:

- Identificar las necesidades de los cortadores en ámbito de seguridad social.
- Medir el conocimiento de medidas de seguridad e higiene por parte de los trabajadores dedicados a actividades de campo.
- Identificar la(s) razón (es) principales de inasistencia al campo de trabajo.

4.5 Hipótesis de la investigación.

Al estructurar y formalizar los procesos correspondientes a la administración de recursos humanos (seleccionar, contratar, inducir y remunerar) el control sobre los cortadores que conforman las cuadrillas de la empresa MBR AVOCADOS S. de R.L. de C.V., se facilita el control y cumplimiento del pago del seguro social.

4.6 Tipo de investigación:

El tipo de investigación es con un estudio causal.

Variable dependiente: La gestión de recursos humanos

Variable independiente: Seguridad social, prestaciones.

La investigación es cuantitativa de tipo probabilístico aleatorio simple, aplicada a los cortadores

4.7 Plan de muestreo.

Como el tamaño del universo se comprende de 33 elementos, se encuestará a cada uno de ellos.

Cuestionario

El presente cuestionario pretende recabar información para conocer las necesidades de los trabajadores de la empresa MBR ABOGADOS S. DE R.L. DE C.V.

Nombre: _____

Jefe de cuadrilla: _____

Instrucciones: Marca con una X la respuesta correcta.

1. ¿Conoce los beneficios de estar inscrito en el Instituto Mexicano de Seguridad Social?

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

2. ¿Alguna vez ha sufrido un accidente laboral? (En huerta o de camino a la huerta o a su hogar)

Si _____ ¿Dónde fue atendido? _____

No _____

3. ¿Alguna vez ha recibido atención médica en el IMSS?

Si _____ No _____

4. ¿Con qué frecuencia recibe atención médica en el IMSS?

Semanal _____ Mensual _____ Semestral _____ Anual _____

5. ¿Quién (es) depende de usted económicamente?

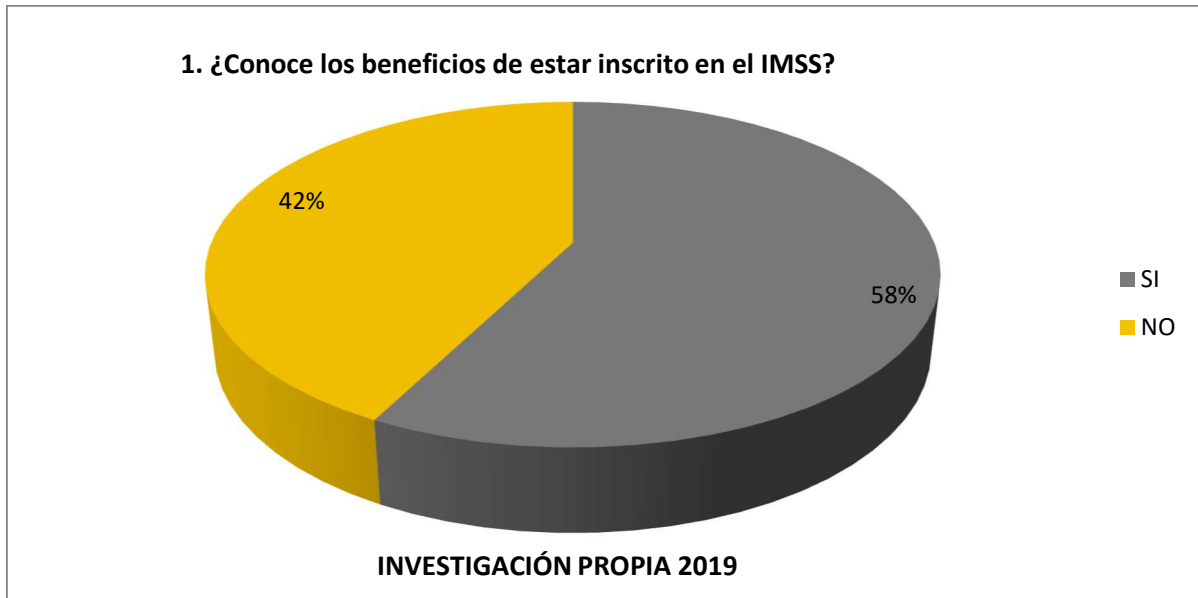
Padres _____ Esposa e hijos _____ Nadie _____

6. Menciona la principal razón por la que no asista a su campo de trabajo.

Distancia de la huerta _____ Otra _____

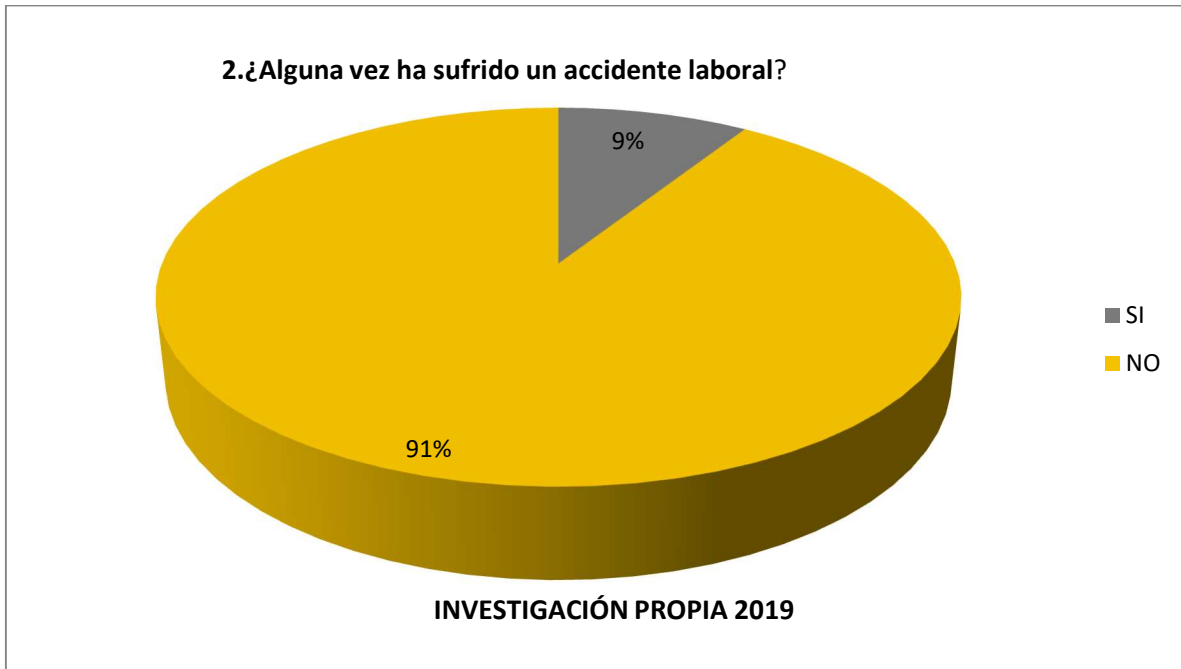
Nunca ha faltado _____

	TOTAL	EDADES				
		17-26	27-35	36-44	45-53	54-62
	33	15	7	6	4	1
	100%	45%	21%	18%	12%	3%
1.- ¿CONOCE LOS BENEFICIOS DEL IMSS? ESPECIFICA CUÁLES						
SI	19	10	3	4	1	1
	57.6%	52.6%	15.8%	21.1%	5.3%	5.3%
ATENCION MEDICA	10	6	2	1	0	1
	30.3%	31.6%	10.5%	5.3%	0.0%	5.3%
INCAPACIDAD	5	2	0	2	1	0
	15.2%	10.5%	0.0%	10.5%	5.3%	0.0%
SIN ESPECIFICAR	4	2	1	1	0	0
	12.1%	10.5%	5.3%	5.3%	0.0%	0.0%
NO	14	6	3	2	3	0
	42.42%	31.6%	15.8%	10.5%	15.8%	0.0%



Un poco más de la mitad de los trabajadores conocen los beneficios de estar inscritos en el Instituto Mexicano del Seguro Social, sin embargo, al preguntarles cuáles de ellas conocen, solo conocen la parte de atención médica y desconocen beneficios tales como el infonavit, ahorro para el retiro, incapacidades, etc., además de que a pesar de saber los beneficios de estar vigentes en el IMSS un porcentaje elevado no está actualmente inscrito.

		EDADES					
		TOTAL	17-26	27-35	36-44	45-53	54-62
2.- ¿ALGUNA VEZ HA SUFRIDO UN ACCIDENTE LABORAL?	SI	3	2	1	0	0	0
		9%	67%	33%	0%	0%	0%
	IMSS	1	0	0	0	0	0
		33%	0%	0%	0%	0%	0%
	OTRO	1	1	0	0	0	0
		33%	33%	0%	0%	0%	0%
NO	30	14	5	6	4	1	
	91%	47%	17%	20%	13%	3%	



El 9% de los cortadores ha sufrido un accidente laboral y estos fueron en camino a su casa después del corte en huerta, sin embargo, la principal intención de la empresa es tener a todo el personal asegurado para que, en dado caso, puedan ser atendidos inmediatamente en el IMSS y al mismo tiempo ser una organización comprometida con la sociedad.

		EDADES					
		TOTAL	17-26	27-35	36-44	45-53	54-62
3.- ¿ALGUNA VEZ HA ASISTIDO AL IMSS POR ATENCIÓN MÉDICA?	SI	13	4	3	2	3	1
		39%	31%	23%	15%	23%	8%
	NO	20	12	3	4	1	0
		61%	60%	15%	20%	5%	0%



Un 39% del total de colaboradores ha asistido a las instalaciones del seguro social por atención médica, tomando en cuenta que no todos están inscritos debido a la desorganización e informalidad de la empresa, debido al crecimiento acelerado de esta.

4. ¿CON QUÉ FRECUENCIA RECIBE ATENCIÓN MÉDICA EN EL IMSS?

	TOTAL	EDADES				
		17-26	27-35	36-44	45-53	54-62
SEMANTAL	2	1	0	0	0	1
	15%	50%	0%	0%	0%	50%
MENSUAL	3	0	1	0	2	0
	23%	0%	33%	0%	67%	0%
SEMESTRAL	3	1	1	1	0	0
	23%	33%	33%	33%	0%	0%
ANUAL	5	2	1	1	1	0



Del 39% de los cortadores correspondiente a 13 de 33 de ellos que ha asistido al IMSS por atención médica, un 38% lo ha hecho con una frecuencia semestral, es decir, dos veces por año, un 23% de los mismos asiste regularmente mensual y anualmente, y tan solo un 15% lo hace semanalmente debido a cuestiones de regulación frecuente.

	TOTAL	EDADES				
		17-26	27-35	36-44	45-53	54-62
	38%	40%	20%	20%	20%	0%
PADRES	10	7	2	1	0	0
	30%	70%	20%	10%	0%	0%
ESPOSA E HIJOS	19	5	4	5	4	1
	58%	26%	21%	26%	21%	5%
NADIE	4	4	0	0	0	0
	12%	100%	0%	0%	0%	0%



La importancia de saber quién o quienes dependen económicamente del trabajador es porque al estar asegurado puede afiliar a sus familiares para que gocen del derecho a la atención médica y esto genera tranquilidad y estabilidad en el trabajador para con su familia y para con la empresa que le ofrece esta prestación. En su mayoría, con un total del 58% depende del trabajador su esposa e hijos, un 30% de ellos dependen sus padres y un 12% correspondiente a 4 trabajadores nadie depende de ellos.

	TOTAL	EIDADES				
		17-26	27-35	36-44	45-53	54-62
OTRA OCUPACIÓN	8	6	0	1	1	0
	24%	75%	0%	13%	13%	0%
DISTANCIA	3	1	2	0	0	0
	9%	33%	67%	0%	0%	0%
ENFERMEDAD	12	7	1	2	1	1
	36%	58%	8%	17%	8%	8%
SIEMPRE HA ASISTIDO	10	2	3	3	2	0
	30%	20%	30%	30%	20%	0%



En este apartado, es importante mencionar que existen meses donde se descansan algunos días a las cuadrillas cuando no es temporada alta para hacer corte sobre todo en temporada de lluvias, pero esta pregunta fue enfocada a que cuando el ingeniero programa salidas les avisa una noche antes para acordar el punto de reunión, y un 9% de ellos cuando la huerta queda muy retirado de su comunidad deciden no presentarse un 30% de los trabajadores tienen otra ocupación, es decir, al ser un giro “inestable” tienen otros oficios y en ocasiones no asisten al campo laboral, el 36%no se presenta por otra cuestión sobre todo por enfermedad de ellos mismos o sus familiares, por otro lado, el otro 24% afirma que no ha faltado desde que labora en esta compañía.

7.- ¿CUENTA CON EL MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO PARA EJECUTAR SUS LABORES?

	TOTAL	EDADES				
		17-26	27-35	36-44	45-53	54-62
SI	33	0	0	0	0	0
	100%	0%	0%	0%	0%	0%
NO	0	0	0	0	0	0
	0%	0%	0%	0%	0%	0%



Para MBR es importante contar con certificaciones que den validez de la calidad de su servicio, es por ello que ha estado pendiente de proporcionar el material y equipo necesario para cumplir con el objetivo y los trabajadores se han percatado de ello de una forma positiva.

Conclusiones y recomendaciones:

Esta investigación fue tomando diferente rumbo, debido a los cambios que se han suscitado con el cambio de mandato presidencial, ya que el tema principal era el “outsourcing”, pero se prevé que en el 2020 desaparezca como persona jurídica, sin embargo, la problemática estudiada es competente a la administración de recursos humanos, enfocada específicamente a los cortadores que integran las cuadrillas de la empresa, debido a la falta de organización en el manejo de estas.

Siempre que se trata de una empresa de nueva creación, el reto para su manejo es doble porque el objetivo es que no fracase en el intento como lo hace el 75% de las Pymes en México en los primeros dos años de su apertura, y el otro reto es el control cuando es una empresa que además de sobrevivir tiene un crecimiento no esperado como es el caso de la empresa MBR AVOCADOS S.DE R.L. DE C.V. , este éxito es debido a que su fundador ha dedicado los últimos 25 años de su vida al servicio de corte para dos de los empaques más importantes de la región. Sin embargo, la ayuda de un administrador para la empresa es fundamental sobre todo porque el desarrollo en los últimos 6 meses y la proyección a futuro esperada es acelerada y el trato con el personal es un tanto complicado por el perfil que tienen estos hombres que ofrecen su honorable trabajo, debido a que algunos de ellos son analfabetas o cuentan con un grado mínimo de escolaridad y existe resistencia o temor de su parte de no ser remunerados justamente o de que la empresa haga mal uso de sus datos personales, y existe esa resistencia, haciendo un poco más lentos los proceso de la Administración de Recursos Humanos (ARH), su trabajo es en el

campo y el contacto con la administradora ha sido escaso, sin embargo, al tener un acercamiento con la empresa y con todos los trabajadores que en este caso fueron 33 cortadores que hasta agosto del 2019 son parte del equipo de campo, se hizo una reunión informativa donde además de aplicar la encuesta presentada con anterioridad, se les dio una charla sobre los beneficios de estar inscritos en el IMSS y la importancia de colaborar dando la información necesaria para que mediante la plataforma de esta institución se haga el alta de todos los empleados.

La propuesta hacia la empresa es que, formalice sus procesos desde la contratación e inducción de los trabajadores a la empresa, haciendo contratos de trabajo formales y pedir como requisito los documentos necesarios para hacer su alta ante el seguro antes de salir a campo y además impartir una plática informativa a los cortadores sobre la importancia de su seguridad e higiene, esto para protegerlos, proteger a la empresa y a la sociedad en general haciendo sus procedimientos dentro de los estándares de las certificadoras para que el buen servicio y calidad sea la ventaja competitiva de la empresa.

Dentro de la propuesta, es importante considerar que el pase de lista que se realiza en cada salida en huerta determina el día que el cortador recibirá su pago y su permanencia de alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social, y para solucionar la problemática presentada en meses anteriores que los jefes de cuadrilla anotaban a otras personas para que recibieran las prestaciones, se recomienda hacer credenciales para cada trabajador incluyendo fotografía personal, número de seguridad social, nombre completo y jefe de cuadrilla para facilitar el pase de lista y llenar las órdenes de corte con la información real, evitando gastos sin comprobante

a la empresa, y además con la credencial se dará inclusión a los empleados para evitar la rotación elevada. Véase anexo 1.0

El trabajo en el campo es inestable por naturaleza, por lo que uno de los problemas de las entidades dedicadas a ofrecer servicios de corte tales como MBR avocados, sufren de una rotación difícil de controlar, por lo que se recomienda hacer sentir pertenencia a esta organización al hacer credenciales a cada trabajador que contenga su fotografía, nombre completo, número de seguridad social y jefe de cuadrilla, con doble finalidad, en primer instancia para hacerlos sentir parte de la empresa y hacerles saber lo importante que es contar con su mano de obra y en segundo plano para facilitar el pase de lista de los empleados y realizar los movimientos de altas y bajas dependiendo las salidas mensuales de cada cuadrilla y de cada trabajador, facilitando su pago, y por otro lado, evitar que haya mal entendidos en el pase de lista, que estén inscritos personas que no salgan a huerta, porque esto genera despilfarros económicos para la empresa, los cuales son pequeños pero al contar con una plantilla de trabajadores de esta capacidad, puede generar conflictos posteriores para el rendimiento de MBR AVOCADOS S. DE R.L DE C.V.

El crecimiento esperado para los siguientes seis meses de la empresa es el doble de lo que hasta el momento tiene, por lo que debe poner control sobre los actuales empleados y por los que están por ingresar, claro, en estas últimas dar la formalidad que se recomienda desde el momento de contratar, para facilitar la capacitación e inducción del personal y dar la confianza que ellos esperan.

Actualmente la empresa está atravesando un momento de crecimiento al mismo tiempo que está probando su eficacia para resolver problemas administrativos que competen a reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y remuneración de los empleados, cabe destacar que esta como todas las empresas deben estar en constante revisión de su manejo administrativo como contable con las nuevas y próximas políticas a las que está sujetas por el gobierno mexicano.

Es tarea de un administrador eficiente velar por los intereses tanto de la empresa como de los trabajadores, pues finalmente son quienes ofrecen lo más valioso para cualquier entidad, su mano de obra y su inteligencia.

BIBLIOGRAFIA:

Ávila Montes de Oca, Octavio. Administración a través de las áreas funcionales. Edit. FCA, México. 2012. P., 19.

Billy E. Goetz. Management Planning and Control, Nueva York, McGraw-Hill, 1949, p.63

Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. McGraw- Hill Educación 2011. Pp.322

Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, Colombia, 2005, p. 17.

Claude S. George, Jr. Historia del pensamiento administrativo. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1974. P., 88.

Delgado González Susana, Ena Ventura Teresa, Donaire Hurtado Caridad y Martín Martínez Formación y Orientación Laboral. Edit. Thomson. 2003. P., 120-121

Dessler, Gary. Administración de recursos humanos. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2009. Pp.78, 2,422

Dolan, S. Valle, R. Jackson,S. Schuler, R. La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI. McGraw- Hill Interamericana de España. 2003. P.49.

Enciclopedia de conocimientos fundamentales: UNAM siglo XXI/ coord.. Jaime Labastida y Rosaura Ruíz. México: UNAM; Silo XXI, 2010. P. 401.

Fernández Arena, citado por Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración, 10ª ed. México: Trillas, 2014, p.50.

Gómez Aquino, J. Recursos humanos, su administración en las organizaciones. Edit., ECASA, México. 1992.p., 24.- 28

Gómez Aquino, J. Recursos Humanos: su administración en las organizaciones. ECASA.1992. Pp.

Gómez, C. Planeación y Organización de Empresas, p.3-4, Edit. McGraw-Hill, México 1994.

Hernández y Rodríguez, Sergio. Administración Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Mc Graw Hill.2002, p.7

Hoyle Ken. Principios generales de economía: su aplicación en la empresa. México: Trillas, 1990. p., 227.

Ivancevich, John M. Administración de recursos humanos. McGraw- Hill Interamericana. 2005. Pp. 4, 5 y 302.

Koontz, Harold y Weihrich Heinz. Elementos de administración. Edit. McGraw-Hill.2013. p., 8-9 y 34.

Koontz y O'Donnell,Citados por Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras. Edit. ECAFSA. 2001. P., 155.

Lerma Kirchner, Alejandro E .Administración a través de las áreas funcionales. Edit. FCA, México. P., 218.

Lerma Kirchner, Alejandro. Castro Martínez Antonio. Martín Granados M. Ávila Montes de Oca, Octavio. Administración a través de las áreas funcionales. Edit. FCA, México. 2012. P., 19.

Ley Federal del Trabajo. Fisco nóminas. ISEF. 2018.

López del Valle, Sergio. Administración a través de las áreas funcionales. Edit. FCA, México. 2012. P., 174.

Mathis,R. y Jackson J.Fundamentos de Administración de Recursos Humanos: perspectivas esenciales.Thomson 2003.P.67.

Merril, Hardwood F. Clásicos en administración. Edit. LIMUSA, México. 1992. P., 186-205.)

Münch, Galindo Lourdes. Fundamentos de Administración. 10ª ed. México: Trillas, 2014 p. 66.

Muñoz Garduño, Jaime, Introducción a la administración, Editorial Diana, México 1991,31).

Pérez Chávez, José, Fol Olguín Raymundo. Taller de prácticas laborales y de seguridad social. Edit. Tax, México.2012 Pp.271- 277.

Principios tomados de Administración, Stephen P. Robbins y Coulter Mary p.44

Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna. Edit. LIMUSA. 1994. P., 163.

Reyes Ponce, Agustín. Citado por Gómez Aquino, 1992

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras. México, ECAFSA Thomson Learning.2001.p., 205

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras. México, ECAFSA Thomson Learning.2001.p., 61.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. Edit. CENGAGE, México, 2011. P.,27 y 102.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras. México, ECAFSA Thomson Learning.2001.p., 60

Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. Edit. CENGAGE.2011. P., 38 y 39.

Sackmann Bengolea, A y Suárez Rodríguez M. Administración de Recursos Humanos: Remuneraciones. Ediciones Maachi.2000. pp.

Stephen P. Robbins, 1996. Administracion, quinta edición.

Welsch, Glenn A., Hilton, Ronald W. Gordon, Paul N. Presupuestos: planificación y control de utilidades. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1990. P., 4.

ANEXOS

1.0 Muestra de credenciales

