



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Implementación de un
Departamento de Recursos
Humanos en la Empresa
"Materiales Caballero" en Uruapan
Michoacán.

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Alejandra Yareli López García

Asesor:

L.A. María Eugenia Rivera Álvarez



Uruapan, Michoacán. 28 de Abril de 2023.



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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Dios, tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta de que los pones en frente mío para que sea mejor ser humano, y crezca de diversas maneras. Hoy, ha dado fruto mi esfuerzo y he concluido una etapa muy bonita en mi vida, ha sido una gran bendición en todo sentido llegar a este día Padre, y no cesan mis ganas de decir que es gracias a ti que esta meta está cumplida.

A mi mamá: Rosa Elena García Villanueva

Mi abuelita: Marta Villanueva Ángel

Ustedes han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio, durante mis 4 años de carrera, y 2 que fueron muy complicados en pandemia, pero jamás dudaron de mí, siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy, que he concluido mis estudios, les dedico a ustedes este logro, siendo las personas más importantes de mi vida, como una meta más conquistada. Orgullosa de tenerlas como mamá y abuelita y que estén a mi lado en este momento tan importante. Gracias por ser quienes son y por creer en mí.

A mi asesora: M.E. María Eugenia Rivera Álvarez

Maestra, sin usted y sus virtudes, su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado tan fácil. Sus consejos fueron siempre útiles cuando no salían de mi pensamiento las ideas para escribir lo que hoy he logrado. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales que la caracterizan. Muchas gracias por sus múltiples palabras de aliento, cuando más las necesite; por estar ahí cuando mis horas de trabajo se hacían confusas. Gracias por sus orientaciones y sobre todo su sabiduría.

A mi prometido Rafael Cerda Viniegra:

Gracias por ser no solo mi novio, sino también mi mejor amigo, cómplice, confiar en mí y apoyarme en todos y cada uno de los pasos que doy en mi vida, siempre estás ahí por y para mí, hoy me toca agradecerte con todo mi corazón todo el apoyo incondicional que me has dado, en especial, en mi tiempo de estudiante, siempre estuviste acompañándome en mis desveladas, en mis esfuerzos, y en mis caídas, pero jamás me dejándome sola, hoy lo que más deseo es compartir contigo este y muchos otros momentos más importantes de mi vida.

A mis docentes:

Sus palabras fueron sabias, sus conocimientos rigurosos y precisos, a ustedes mis grandes profesores, les debo mis conocimientos. Donde quiera que vaya, los llevaré conmigo en mí transitar profesional. Su semilla de conocimientos germinó en el alma y el espíritu. Gracias por su paciencia, por

compartir sus conocimientos de manera profesional e invaluable, por su dedicación perseverancia y tolerancia.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	11
ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS	11
1.1 Administración	11
1.1.1 Importancia de las Administración de Empresas	14
1.1.2 Antecedentes	14
1.1.3 Origen Etimológico	48
1.1.4 La Administración como Ciencia	48
1.1.5 La Administración como Arte	49
1.1.6 La Administración como Disciplina o Técnica	50
1.1.7 Principios de la Administración	50
1.1.8 Proceso Administrativo	52
1.1.9 Principios del Proceso Administrativo.....	56
1.2 Empresa.....	62
1.2.1 Importancia de las Empresas	63
1.2.2 Clasificación de las Empresas	64
1.2.3 Filosofía Organizacional	70
1.2.4 Estructura Organizacional	73
CAPÍTULO II	79
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	79
2.1. Antecedentes	79
2.2 Definición de Administración de Recursos Humanos	82
2.2.1 Objetivos de la ARH.....	84
2.2.2 Políticas de la ARH.....	86
2.3 Importancia de la ARH.....	90
2.3.1 Beneficios de tener un Departamento de Recursos Humanos	92
2.4 Funciones de la ARH.....	94
2.5 Proceso de Recursos Humanos	96
2.6 Análisis de Puestos	96
2.6.1 Importancia del Análisis de Puestos.....	97
2.6.2 Causas de la Elaboración del Análisis de Puestos	98
2.6.3 Métodos de Análisis de Puestos.....	99

2.6.4 Estructura del Análisis de Puestos	102
2.6.5 Etapas del Análisis de Puestos	105
2.6.6 Descripción de Puestos	109
2.6.7 Importancia de la Descripción de Puestos	110
2.6.8 Estructura de la Descripción de Puestos	111
2.7 Reclutamiento de Personal	112
2.7.1 Importancia del Reclutamiento.....	113
2.7.2 Tipos de Reclutamiento.....	113
2.7.3 Proceso de Reclutamiento	117
2.7.4 Fuentes de Reclutamiento	118
2.8 Selección del Personal.....	119
2.8.1 Importancia de la Selección de Personal	120
2.8.2 Selección de Personal como un Proceso de Comparación	120
2.8.3 Fases del Proceso de Selección de Personal	120
2.8.4 Técnicas de Selección de Personal	123
2.9 Contratación.....	124
2.9.1 Importancia de la Contratación.....	125
2.9.2 Marco Legal	125
2.10 Inducción.....	126
2.10.1 Importancia de la Inducción.....	127
2.10.2 Inducción de Personal General	127
2.10.3 Inducción de Personal Específica	128
2.11 Capacitación y Adiestramiento	129
2.11.1 Importancia de la Capacitación y Adiestramiento	130
2.12 Seguridad e Higiene.....	131
2.12.1 Marco Legal	131
2.12.2 Importancia de la Seguridad e Higiene	132
2.13 Compensación de Personal	133
2.13.1 Objetivo	133
2.13.2 Política de Compensación y Beneficios	134
CAPÍTULO III	135
ROTACIÓN DE PERSONAL.....	135
3.1 Antecedentes	135

3.2 Definición de la Rotación de Personal.....	136
3.3 Importancia de la Rotación de Personal	138
3.4 Tipos de Rotación de Personal	139
3.5 Índice de Rotación de Personal.....	140
3.5.1 Cálculo.....	140
3.5.2 Tasa de Desgaste o Tasa de Abandono	142
3.6 Causas.....	143
3.7 Consecuencias.....	147
3.7.1 Costos.....	148
CAPÍTULO IV	152
CASO PRÁCTICO.....	152
4.1 Justificación	152
4.2 Planteamiento del Problema	153
4.3 Pregunta de Investigación.....	154
4.4 Hipótesis.....	154
4.5 Objetivo General	154
4.6 Objetivos Específicos.....	154
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	156
4.7 Antecedentes	156
4.8 Filosofía Organizacional	158
4.8.1 Misión.....	158
4.8.2 Visión.....	158
4.8.3 Valores.....	158
4.9 Organigrama.....	160
4.10 Descripción de Puestos	161
4.11 Entrevista.....	163
4.12 Resultados.....	166
4.13 Análisis de la información	176
4.13 Propuesta de Creación de un Departamento de Recursos Humanos en la Empresa “Materiales Caballero” de Uruapan.....	178
4.14 Análisis de Puestos	179
4.15 Beneficios de la propuesta	188
Conclusión	191

Bibliografías..... 194

INTRODUCCIÓN

Antecedentes, planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos, justificación hipótesis (si la hay), metodología y el contexto del caso práctico. Aunque esté en el capítulo correspondiente aquí va el resumen de todo el trabajo

La empresa Materiales Caballero Uruapan, es una empresa dedicada a la venta de materiales para la construcción, se encuentra ubicada en la ciudad de Uruapan Michoacán, en la calle Benito Juárez #45B Col. Zumpimito, actualmente cuenta con un total de 65 trabajadores, abrió su primer sucursal en San Juan Nuevo en el año de 1983, posterior se instauró la sucursal en Uruapan en el año de 1997, inicio con un director general y un personal de reparto y en 2002 se implementó otra sucursal en San Juan Nuevo (Tzindio).

A partir del año 2013 la empresa Materiales Caballero Uruapan, recibió su primera certificación antes CEMEX ((Cementos Mexicanos).

Se pretende dar solución a la problemática del alto índice de rotación del personal, esto es generado como consecuencia de no contar con un departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa y dando respuesta a la pregunta ¿Por qué es importante que toda empresa cuente con un departamento de Recursos Humanos y qué consecuencias genera el no tenerlo?

Teniendo como objetivo general desarrollar una estructura para la implementación del departamento de Recursos Humanos y afirmando a la

hipótesis de que el departamento de Recursos Humanos en la empresa disminuye la rotación del personal, siempre y cuando se conozcan los objetivos específicos de la empresa como son: conocer las necesidades de la empresa y determinando las bases para cada uno del personal.

El tipo de metodología empleada es la mixta, el tipo de investigación es el del estudio experimental y con base a ello se llevó a cabo la técnica de la entrevista.

Debido a las necesidades de la empresa esta área va a estar conformada con un puesto principal llamado Gerente General de Recursos Humanos y tres auxiliares denominados, auxiliar de contratación y nominas, auxiliar de capacitación y adiestramiento y auxiliar de control y evaluación del desempeño.

El implementar un departamento de recursos humanos, permite realizar las funciones de personal de una manera formal y estructurada, proporcionando una atención más adecuada y oportuna al personal, favoreciendo su estabilidad en la empresa y fomentando su participación con aportaciones para el logro de objetivos.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS

En el presente capítulo se abordará lo referente a la administración, cómo esta influye en cualquier actividad que se realiza, cómo se lleva a cabo el proceso administrativo en las empresas, la clasificación de empresas, la administración de una empresa requiere, como punto de partida, el establecimiento de objetivos y la fijación de metas. A partir de estas metas, comienza el proceso de organización de los recursos para que la entidad consiga cumplir con sus propósitos y cómo ha ido evolucionando cada etapa.

1.1 Administración

A continuación, se darán a conocer algunas de las principales definiciones.

“La administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización”. (Díez, et al, 2000).

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz”. (Chiavenato, 1999).

La administración es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro de este. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero. (Fritz, 1993).

La administración es una ciencia, disciplina o arte que sigue una metodología llamada proceso administrativo con la finalidad de hacer más con menos de manera eficiente y eficaz, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa o la persona (financieros, tecnológicos, humanos y materiales), para el logro de objetivos mediante alguna estrategia.

“La administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, maquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa" (Mclarney, s.f.).

“Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”. (Buchele, s.f.).

“Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar, y controlar”. (Fayol, 1916).

“Es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”. (Valdivia, s.f.).

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos. (Fernández, 2009).

Además, la tarea de la administración supone alcanzar los objetivos trabajando en subordinación de alguien más. Por lo que se necesita una relación de jerarquía donde se trabaja al mando de otro.

Asimismo, la administración tiene como finalidad obtener resultados más eficientes sobre todo en el manejo de los recursos que se poseen, para eso se necesita una actividad de dirección eficaz que involucre todas las actividades y el trabajo colaborativo de otras personas, porque sólo de esa forma se podrán lograr los objetivos esperados.

La administración permite utilizar técnicas y herramientas que logran aprovechar de mejor forma los recursos. Lo que posibilita tanto la estabilidad, el mantenimiento y el crecimiento de los grupos sociales o de las instituciones.

La administración es la disciplina científica que tiene por objeto el estudio de las organizaciones constituyendo una sociotecnología, encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) de una organización con el fin de tomar el máximo beneficio posible, este beneficio puede ser social, económicos, dependiendo de los fines perseguidos por cada organización, a través de su desarrollo se logra la supervisión y coordinación de las actividades laborales de

otras personas de manera que están seas realizadas de forma eficaz y eficiente. (Robbins, 2005).

1.1.1 Importancia de las Administración de Empresas

La importancia de la administración está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Se puede aplicar en cualquier lugar o donde exista un organismo social, ya que de la buena organización y la administración depende el éxito del organismo social, y es indispensable para cualquier empresa. En la actualidad, estamos rodeado de empresa y organizaciones, que tienen una organización en particular que permite definir distintas áreas de trabajo en las que se dividen las tareas de acuerdo con especializaciones, teniendo los distintos empleados un rol en particular dependiendo no sólo de su formación profesional, sino también de su eficiencia para lo cual han sido contratados. (Robbins, 2005).

1.1.2 Antecedentes

La evolución de la humanidad y de las ciencias administrativas se fueron desarrollando de la mano, ya que a cada necesidad que surgía, el hombre desarrollaba un proceso para satisfacerla. Como se ha venido mencionando los procesos administrativos se encuentran presentes en todas las entidades, desde un sujeto, una familia o una gran corporación, claro está,

que los procesos a desarrollarse dentro de estas van a variar según los requerimientos de cada una.

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos.

La administración nace desde que los seres humanos debieron de incorporarse en grupos para lograr cubrir sus necesidades de supervivencia, por lo que se organizaron para complementar sus habilidades, definir reglas y cuidar sus recursos. A medida que los grupos lograban mejorar sus sistemas de colaboración crecieron hasta formar civilizaciones, en donde la administración debía de adecuarse a las nuevas circunstancias a las que se enfrentaban. (Hernández, 2005).

La administración fue impulsada fuertemente por los cambios que se dieron en las relaciones industriales y por los avances en áreas como la

psicología, la ingeniería y la tecnología, ocasionando las escuelas de la administración y sus diversas teorías.

Escuela Científica

Origen

La teoría de la administración científica surge a finales del siglo XIX en Estados Unidos, ante la necesidad de aumentar la productividad debido a la escasa oferta de mano de obra.

La única manera de incrementar la productividad era aumentando la eficiencia de los trabajadores y, para eso, la administración científica se enfocó en las tareas. Taylor, (1911), llevó a cabo un estudio de investigación y detectó los siguientes problemas comunes en las industrias de la época:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas de manera arbitraria, más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Taylor mencionado por Ramírez (2013), elaboró varias hipótesis que, en la práctica, permitieron dar soluciones a esos problemas. A través

del análisis de cómo se realizaba el trabajo y de la observación directa respecto a cómo ese trabajo afectaba la productividad, encontró las respuestas.

Su filosofía se basaba en que hacer trabajar duro a las personas no era tan eficiente como optimizar la forma en que éstas hacían su trabajo. La obra completa de Taylor demostró que todos los principios allí planteados podían ser aplicados en cualquier tipo de organización. (Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Teorías y Precursores de la Administración, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

Precursores

Frederick Winslow Taylor fue un promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica. En 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero. A ellas les siguieron una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos fueron clave para determinar científicamente el concepto de trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de diversos conceptos que se instruyen a partir de un trabajo suyo publicado en 1900 llamado Shop Management. (Ramírez, 2013).

En 1911 Taylor, mencionado por Ramírez (2013), publicó “los principios de la administración científica”, un documento que explicaba las pautas que debía seguir la actividad empresarial para alcanzar una producción industrial más eficiente.

Los cuatro principios de Taylor son:

Reorganización del Trabajo: Implicaba reemplazar los sistemas de trabajo ineficientes por métodos que redujeran los tiempos de producción y la cantidad de maquinaria necesaria, entre otros. Taylor investigó diversas maneras de alcanzar niveles óptimos de rendimiento, por ejemplo, diseñó una pala que permitía ser manipulada durante varias horas seguidas.

Selección Adecuada del Trabajador: Implicaba evaluar la habilidad del trabajador para designarle un puesto idóneo, en lugar de asignar roles sin tener en cuenta su capacidad. De este modo, se podía mejorar el desempeño profesional porque el empleado se sentía más motivado y satisfecho con su trabajo, lo que terminaba impactando en la productividad de la organización.

Cooperación entre Directivos y el Plantel: Implicaba la creación de cargos intermedios para que actúen como responsables de supervisar y de asesorar de manera directa a los equipos de trabajadores. De este modo, los gerentes y los operarios podían actuar bajo un mismo propósito y alcanzar el buen funcionamiento de la organización.

División del Trabajo entre los Responsables y los Colaboradores: Implicaba definir de manera clara, el rol de cada integrante de la organización. Era necesario que los gerentes fueran los responsables de la planificación y la dirección de la organización mientras que los trabajadores se dedicaban a la ejecución de dichas decisiones. Esta articulación permitió alcanzar una mayor eficiencia en los procesos de trabajo.

También se consideraba como un principio:

Motivación de los Trabajadores: Implicaba optimizar el salario del trabajador a fin de que mejore su rendimiento además de que ocupara un puesto idóneo a sus capacidades. Taylor promovió la idea de “un salario justo por un día de trabajo justo”, es decir, si un trabajador no logró producir lo suficiente en un día, no debían pagarle tanto como a otro trabajador que fue altamente productivo. (Ramírez, 2013).

Aportaciones

- Generar mayor especialización en el puesto de trabajo.
- Generar mayor eficiencia por parte de cada individuo.
- Plantear una división del trabajo que permitió planificar y obtener mejores resultados.
- Distinguir entre el trabajo manual y el intelectual.
- Ayudar a disminuir las presiones que solían recaer en un solo trabajador, al designar un jefe por área.
- Promover el desarrollo personal a través del estímulo económico como un incentivo. (Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Teorías y Precursores de la Administración, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

Escuela Clásica

Origen

La teoría clásica nace en Francia en 1916 y su principal exponente es el ingeniero de minas Henry Fayol, quien expuso su teoría en su famoso libro *Administration Industrielle et Générale* publicado en París en 1916. El estudio de Fayol parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazó con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor.

A esta escuela también se le denomina "tradicional", "operacional" o "del proceso administrativo". Su enfoque se orienta hacia la identificación de las funciones administrativas, es decir, las actividades que realiza el administrador, y al establecimiento de principios administrativos. Se considera que las funciones y principios son universales para todos los administradores. (Hernández, 2005).

Precursores

Adam Smith

La Teoría del Valor del Trabajo de Adam Smith

En su teoría del valor del trabajo, Smith distingue entre el valor de cambio y el valor de uso. El primero es el precio pagado en el mercado por un bien. Según el economista, este depende de la cantidad de trabajo empleado para producir la mercancía. El segundo procede del hecho de que el producto

cubre una necesidad (por ejemplo, la comida permite saciar el hambre). (Hernández, 2005).

La Teoría de los Costes de Producción

En un mundo capitalista, el consumidor desconoce los tiempos requeridos en cada proceso de producción. Por lo tanto, el valor de cambio no está determinado por el trabajo incluido, sino que surge de la suma de las ganancias del capitalista, las remuneraciones y las rentas del latifundista. (Hernández, 2005).

Llegado a este punto, Adam Smith, mencionado por Ramírez (2013), explicaba la existencia de tres grupos en la sociedad, cada uno propietario de un factor de producción:

Capitalistas: Propietarios del dinero en busca de producir beneficios.

Terratenientes: Dueños del terreno y quienes cobran un alquiler por la utilización de su suelo.

Trabajadores: Propietarios de la fuerza de trabajo a cambio de un sueldo o salario.

El precio natural de la mercancía se determinará por la suma de las ganancias, las rentas y las remuneraciones. De este modo, el precio de mercado dependerá de la ley de la oferta y la demanda. Si el número de productos fabricados no es suficiente para abastecer a la totalidad de los consumidores, el precio será mayor respecto al natural. Y si la demanda es similar a la ofertada, ambos precios coincidirán.

La “mano invisible” es una de las ideas centrales del trabajo de Adam Smith, que ordena las actividades en el mercado, pero asegura que nadie puede estar guiado por motivos de rentabilidad pura. Smith está convencido de que para el correcto funcionamiento de una economía de mercado se deben regular sus equivalencias. Por eso defiende las ideas de la Economía Política que buscan asegurar al Estado los ingresos suficientes para proveer los servicios públicos como la educación gratuita y el alivio a la pobreza. (Hernández, 2005).

Henry Fayol

La teoría clásica se distingue de la científica en la estructura que debe tener una organización, las tareas se debían de ejecutar de arriba hacia abajo y del todo hacia las partes. Henry Fayol creador de la teoría clásica destaca que toda empresa debe de cumplir con seis funciones básicas.

Aportaciones

Funciones Básicas según Henry Fayol:

1. Técnicas: Relacionadas a la producción.
2. Comerciales: referentes a la compra, venta o intercambio.
3. Financieras: Búsqueda y manejo de capital, hacer su mejor uso de los recursos disponibles.
4. Seguridad: Protección de los bienes y las personas, ante cualquier circunstancia.

5. Contables: Relativos a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Administrativas: Correspondientes con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y están siempre por encima de ellas. (Rodríguez Calvillo, Erika, Fundamentos de Administración, Teorías Administrativas, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

La teoría clásica tiene como crítica la ausencia de trabajos experimentales, ya que el método es señalado como empírico, sin poner elementos a prueba, ya que sus afirmaciones son revocadas cuando se ponen a experimentación y al igual que la teoría científica tiene un enfoque de sistema cerrado, que solo estudia las variables dentro de la organización. (Hernández, 1990).

A pesar de las críticas, esta teoría es utilizada por novatos en la administración ya que divide de una manera simple, las tareas administrativas rutinarias y la organización la segmenta en categorías simples y comprensibles. (Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Teorías y Precursores de la Administración, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

Escuela Neoclásica

Origen

La Teoría Neoclásica surgió en la década de los 50, los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento heterogéneo, que recibe las denominaciones de escuela operacional o de proceso, definiendo esta teoría como un enfoque universal de la administración, que no es más que la actualización de la teoría clásica que aprovecha las otras teorías para su aplicación a las empresas de hoy.

La economía neoclásica es una escuela de pensamiento económico que se basa en la idea de que el valor de los bienes es una función de la utilidad o satisfacción que le asignan los consumidores.

La escuela neoclásica surge en la década de 1870. El término neoclásico es muy criticado por algunos economistas, argumentando que trata de aglutinar al pensamiento económico marginalista que hubo entre 1870 y 1920. Dichas ideas apuntaron a formalizar la economía para asimilarla de una forma más matemática.

Aparece durante la gran depresión económica y la segunda guerra mundial, su enfoque se centró en lo formal, tratando de encontrar la eficiencia. Se demostraron en los siguientes cambios:

- Mayor automatización en los procesos productivos.

- Menor utilización de la mano de obra en trabajos de producción, transporte y cargue.
 - Mayor cantidad de miembros por el crecimiento de las horas.
 - Mayor cantidad de objetivos a alcanzar en la organización.
- (Hernández, 2005).

Precursores

La Escuela Neoclásica de la administración está formada por los continuadores de los clásicos de la administración, Taylor y Fayol.

Principales economistas neoclásicos:

Alfred Marshall, el verdadero fundador de la escuela neoclásica de economía.

Francis Y. Edgeworth, cuyas contribuciones matemáticas a la economía son de gran importancia.

Arthur C. Pigou, precursor de la economía del bienestar.

Vilfredo Pareto, quien se centró especialmente en cuestiones de asignación y eficiencia.

Irving Fisher, el principal economista neoclásico estadounidense.

(Hernández, 2005).

Aportaciones

Los métodos de producción se desplazaron de industrias ligeras como textiles y bienes de consumo a industrias pesadas productoras de medio de producción o bienes de capital como maquinaria herramientas y material de transporte. Inglaterra lideró el desarrollo industrial para todo el mundo.

Los autores neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, redimensionándolo y reestructurándolo de acuerdo con las contingencias y dentro de un ámbito moderno y de época actual, dándole así una configuración más flexible y amplia.

Se caracteriza por hacer un fuerte análisis en los aspectos prácticos de la administración y por la búsqueda de resultados concretos, no se preocupó mucho por los conceptos teóricos de la administración. Los autores neoclásicos buscaron desarrollar sus conceptos en forma práctica y utilizable, su pensamiento era el de “la teoría solo tiene valor cuando se operacionaliza en la práctica”

En la teoría neoclásica se expone y discute acerca de puntos de vista clasistas, como la organización lineal caracterizada por la centralización de la autoridad, y los de la teoría científica, la cual defendía la organización funcional, la cual se destacaba por una excesiva descentralización de la autoridad. (Hernández, 2005).

Centralización

Este grado determina el máximo de autoridad, control, decisión e intervención que recaen sobre una sola persona, que generalmente es quien está en los niveles más altos de la escala jerárquica. (Robbins, 2005).

La centralización ocurre cuando la autoridad es retenida y se circunscribe a las manos de un alto ejecutivo de la organización.

Descentralización

La descentralización permite una autoridad parcialmente delegada y distribuida en los niveles de supervisión, situados en los niveles jerárquicos inferiores. Se define como la acción de delegar a una a la instancia más cercana, las decisiones y acciones que afectan directamente al proceso productivo y de administración de la organización, procurando así un aumento considerable de eficiencia. (Robbins, 2005).

Escuela Humanista

Origen

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), en los Estados Unidos, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con

la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. (Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Teorías y Precusores de la Administración, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

Precusores

Elton Mayo

Fue un teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. Se dice que Elton Mayo es el "Padre de los recursos humanos"

Su interés primordial fue estudiar los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación de los trabajadores en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos estipulados.

Se dice que Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social movido por necesidades sociales, deseosas de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensibles a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales. (Hernández, 2020).

Aportaciones

- Esta teoría tiene entre sus características más relevantes las siguientes:
- Estudia la organización como un grupo de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de psicología.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura.
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal e interpersonal. (Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Teorías y Precursores de la Administración, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración.

El Enfoque Humanístico

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos. (Hernández, 1997).

Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración

En este enfoque la teoría de la administración empieza a revolucionar, adaptándose no sólo a los aspectos de la *teoría científica*, como el de encontrar la máxima producción basándose solo en la ingeniería o focalizándose en la estructura organizacional de la *teoría clásica*, si no que empezaba a darle la importancia que merecía el elemento humano.

Este enfoque humanista nace con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas en Estados Unidos desarrollada por Elton Mayo y colaboradores, donde la prioridad empezaba a ser la protección y cuidado de las personas, ya que empezaban a surgir las ciencias sociales tales como la psicología del trabajo.

Prácticamente la esencia del movimiento era que para lograr tener una mayor productividad se necesitaba una mayor motivación y satisfacción de los empleados. (Hernández,1997).

Orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas

Según Chiavenato, Idalberto, (2006), la teoría tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.
- El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología.
- Las ideas de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron fundamentales para el humanismo de la administración.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne realizado en 1927 y 1932, pusieron en jaque a los principios de la teoría clásica.

En esta etapa se surgieron varios instrumentos de administración a raíz del experimento Hawthorne, la cuales siguen aplicándose en las empresas actuales.

Se realizó una entrevista en Western Electric Company donde se pudieron detectar las siguientes ventajas:

- Ayudan al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a expresar claramente su problema.
- Ayudan a la integración de los equipos de trabajo.
- Mediante la entrevista se desarrolla el deseo y la capacidad de trabajar mejor con la dirección.
- La entrevista tiene gran importancia para la capacitación de los gerentes. Es una fuente de información de gran valor objetivo para la administración. (Hernández,1997).

Elton Mayo, mencionado por, Rivera Álvarez, María Eugenia, Técnicas, Enfoques y Temas Administrativos Contemporáneos, Enfoques Administrativos, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán, estudió la clasificación de grupos:

El Grupo Formal: está constituido por jerarquías de autoridad y funciones de cualquier organización, sin importar el tamaño. El sindicato y sus jerarquías pertenecen al grupo formal.

El Grupo Informal: es resultado de la relación social de las personas en la organización. Con el tiempo surgen líderes, valores compartidos, reglas de comportamiento y tradiciones, así como subgrupos formados por amistad, sexo, religión, sentimiento de clase (obreros y directivos).

Por otra parte, Kurt Lewin, (Hernández, 1997), generó la dinámica de grupos y definió al liderazgo como: Ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso.

Escuela Conductista (Psicológica)

Abraham Maslow, Douglas McGregor y Frederick Herzberg, entre otros, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. (Hernández,1997).

Según Maslow, mencionado por, Rivera Álvarez, María Eugenia, Técnicas, Enfoques y Temas Administrativos Contemporáneos, Enfoques Administrativos, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán, clasificaba las necesidades en forma de una pirámide tomando como base el 1° y la cúspide el 5°.

1. Necesidades Básicas o Fisiológicas: Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc.
2. Necesidades de Seguridad: Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda, etc.

3. Necesidades Sociales: Implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc.
4. Necesidades de Estima o Reconocimiento: Son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.
5. Necesidades de Autorrealización: Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal. (Rivera Álvarez, María Eugenia, Técnicas, Enfoques y Temas Administrativos Contemporáneos, Enfoques Administrativos, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán).

Por su parte, Herzberg planteó distintos elementos y factores que motivan, desmotivan o no motivan al factor humano dentro de la organización. Explicó que todo lo que ocurra en la empresa relacionado con el individuo y su forma de sentirse, lo motivará; sin embargo, todo aquello que imponga reglas, políticas de la organización, salarios, entre otros, no lo motivarán pero que, si no están presentes, podrán desmotivarlo. (Hernández,1997).

Teoría de los Dos Factores

Por otra parte, Frederick Herzberg, (Hernández,1997), formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos

factores que orientan el comportamiento de las personas. La satisfacción, que es principalmente el resultado de los factores de motivación; y la insatisfacción, que es principalmente el resultado de los factores de higiene. Los factores de motivación tienen poco efecto sobre la insatisfacción. En cambio, si los factores de higiene faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Teoría X y teoría Y

Douglas McGregor, describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó teoría X y teoría Y. Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores solo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. (Rivera Álvarez, María Eugenia, Técnicas, Enfoques y Temas Administrativos Contemporáneos, Enfoques Administrativos, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán).

Escuela Estructuralista

Origen

La Teoría estructuralista se desarrolla alrededor de la década de 1940, se origina por la oposición que surgió entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas lo cual hizo necesario un modelo de organización racional, la necesidad de visualizar “la organización como una unidad social grande y compleja, en donde interactúan los grupos sociales” que comparten algunos de

los objetivos de la organización (como la viabilidad económica de la organización).

La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y repercusiones en el estudio de las organizaciones. El estructuralismo tuvo fuerte influencia en la filosofía, en psicología, en la antropología, en las matemáticas. En la teoría administrativa, los estructuralistas se concentran en las organizaciones sociales, variando entre el estructuralismo fenomenológico y el dialéctico. (Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Teorías y Precusores de la Administración, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

Precusores

Max Weber

Por otra parte, Max Weber, (Ramírez, 2013), menciona sus aportes a la administración, los cuales fueron muy importantes, pero fueron reconocidos 20 años después de su muerte:

La autoridad. De la cual distingue tres tipos fundamentales: la tradicional, la racional- legal y la carismática;

La burocracia. De la cual surge el modelo burocrático, el cual presenta aspectos tanto positivos, los que fueron acentuados por Weber y por sus defensores, como así también aspectos negativos referentes a la opinión pública.

Weber fue el primero en observar y escribir acerca de las burocracias que se desarrollaron en Alemania durante el siglo XIX. Las consideraba eficientes, racionales y honestas. (Ramírez, 2013).

Aportaciones

Autoridad

Max Weber adentró su análisis en aquellas áreas de interés en que la economía y la sociología se relacionaban para así poder interpretarlas motivaciones de la conducta. Centró su atención en el poder y la legitimación de la autoridad. Se fundamenta en un concepto de autoridad legítima, a diferencia del concepto clásico de autoridad de origen divino. Considera que es una herramienta para imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras y que hay quienes pueden ejercerla y quiénes no. (Ramírez, 2013).

Por otra parte, Max Weber, (Ramírez, 2013), distingue tres tipos fundamentales autoridad:

Autoridad Tradicional: Aquí considera que la aceptación de la autoridad se basa en que siempre se ha procedido de esa forma, la habitualidad de los usos y costumbres le confiere legitimidad. Se centra en el principio de la costumbre y suele reflejarse en instituciones políticas con cargos hereditarios. Quienes ostentan la autoridad están legitimados por la fuerza de la costumbre y gozan desde un tiempo inmemorial de un status especial, los cambios solo pueden producirse si una porción determinada de la población lo desea.

Autoridad Carismática: Presencia de factores sociopsicológicos. La aceptación de la autoridad proviene de la influencia personal del superior. Se basa en las condiciones personales de quien ejerce la autoridad. Esta es la propia del líder: el jefe es reconocido como tal por sus cualidades personales excepcionales, tales como el heroísmo, la santidad, el genio. Suele ser residual, Weber indicó que la autoridad carismática, con el tiempo, tiende a convertirse en autoridad tradicional. El Vaticano, el papa, los cardenales y los obispos son ejemplos de carisma rutinario de la sucesión apostólica. (Ramírez, 2013).

Autoridad Legal-Racional: Los individuos aceptan la autoridad porque creen racionalmente en la legitimidad de las normas que conceden el ejercicio del poder. Esas normas regulan el derecho de los individuos que son sujetos activos de la autoridad a ejercer esta autoridad en el contexto de aquellas normas, está basada en el derecho positivo, en el principio de legalidad. (Ramírez, 2013).

Los tres tipos de autoridad se dan con mayor o menor fuerza en todas las sociedades políticas. Hasta los regímenes más puramente carismáticos buscan la apariencia de la legalidad, y en un gran número de los que basan legitimidad principalmente en el orden legal-racional hay importantes elementos tradicionales.

Burocracia

El modelo de Weber es absolutamente formal y rígido. La autoridad está determinada por los puestos y no por las personas y todas las relaciones que

fija entre las personas son las formales, olvidándose del individuo y de sus comportamientos. Así Weber transformó el concepto clásico de autoridad en uno de tipo legal, con el transcurso del tiempo estas reglas terminan formalizándose en normas legales que habrían de determinar la base a la convivencia social, política económica, estas autoridades son las que conforman la estructura de las organizaciones. (Ramírez, 2013).

Weber fue el primer sociólogo que estudió las organizaciones de acuerdo con modelos ideales de comportamiento y desarrolló un modelo burocrático, el cual consideraba aplicable a las sociedades capitalistas como así también a las de tipo socialista. Considera a la burocracia como el único medio para maximizar la eficiencia, el rendimiento de cualquier orden de organizaciones.

Max Weber, mencionado por Ramírez, (2013), destaca en la burocracia varios rasgos o características:

1. Máxima división del trabajo: toda organización para lograr sus objetivos debe descomponer el trabajo total en operaciones. Las funciones están asignadas y cada funcionario sabe de antemano cuáles debe cumplir, como un organismo, empresa, entidad, institución y la función de distribuir el trabajo dando autoridades formales.
2. Jerarquía de autoridad: las organizaciones deben estructurarse bajo una jerarquía de autoridad, se usa fundamentalmente como

evaluación de los resultados planeados. Se funda en la certeza del conocimiento de los superiores y los subordinados de la escala jerárquica, ya predeterminada.

3. Esquema operativo formal: donde cada puesto de la organización está ocupado por funcionarios que se denominan agentes.
4. La autoridad de los funcionarios: está dada por la legalidad de sus cargos específicos.
5. Determinación de reglas: que destinan la responsabilidad y la labor, la cual debe estar regida por reglas abstractas que emanen de la dirección general para lograr la uniformidad y coordinación de la ejecución de toda organización. Las normas de conducta son predecibles ya que las pautas de comportamiento se hayan predeterminadas. El desempeño del cargo por parte de los funcionarios se realiza según normas generales, susceptibles de aprendizaje, más o menos fijas y más o menos completas.
6. Administración imparcial: el dirigente ideal debe administrar sin apasionamiento sin afección ni entusiasmo.
7. Seguridad en el trabajo y calificación técnica: el empleo en las organizaciones debe ser una carrera para que los miembros se desarrollen y asciendan por méritos y antigüedad en el puesto y no por recomendaciones.

8. Evitar la corrupción: Diferenciación clara de los bienes y de los ingresos de los miembros por fortuna privada e ingresos otorgados por su trabajo en la organización.
9. No existen relaciones informales: ya que solo se establecen relaciones en el marco de la autoridad legal y sus reglas.
10. Existen dos líneas de autoridad: la ascendente y la descendente, sin admitirse ninguna relación de tipo horizontal, lo que permite un mejor control social.
11. El funcionamiento de la organización: está formalizado mediante registros escritos, lo que despersionaliza los cargos, de modo que un funcionario puede desaparecer y ser reemplazado por otro sin que sus funciones dejen de cumplirse. (Ramírez, 2013).

Escuela Sistémica

Origen

Surge con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy quien nombra a su Teoría General de Sistemas (TGS), la cual busca producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan aplicarse en la realidad empírica.

La psicología sistémica es una corriente psicológica basada en la Teoría General de Sistemas de Karl Ludwig von Bertalanffy, desarrollada en la segunda mitad del siglo XX. La psicología sistémica está basada en diversos principios que comentaremos a continuación. Este enfoque estudia la

comunicación y las relaciones entre las personas como un sistema global. Como resultado, analiza los problemas en su totalidad y se focaliza en comprender y modificar las dinámicas en las relaciones interpersonales. (Jiménez, 2020).

Precusores

Ludwig Von Bertalanffy

El biólogo alemán Karl Ludwig Von Bertalanffy, mencionado por Jiménez, (2000) propuso en 1928 su Teoría General de Sistemas como una herramienta amplia que podría ser compartida por muchas ciencias distintas.

Esta teoría contribuyó a la aparición de un nuevo paradigma científico basado en la interrelación entre los elementos que forman los sistemas. Previamente se consideraba que los sistemas en su conjunto eran iguales a la suma de sus partes, y que podían ser estudiados a partir del análisis individual de sus componentes; Bertalanffy puso en duda tales creencias. Desde que fue creada, la Teoría General de Sistemas ha sido aplicada a la biología, a la psicología, a las matemáticas, a las ciencias computacionales, a la economía, a la sociología, a la política y a otras ciencias exactas y sociales, especialmente en el marco del análisis de las interacciones. (Jiménez, 2000).

Aportaciones

Para este autor el concepto de “sistema” se puede definir como un conjunto de elementos que interactúan entre ellos.

La Teoría de Sistemas o Teoría General de Sistemas (TGS) es el estudio interdisciplinario de los sistemas en general. Su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación.

Un sistema se define como una entidad con límites y con partes interrelacionadas e interdependientes cuya suma es mayor a la suma de sus partes. El cambio de una parte del sistema afecta a las demás y, con esto, al sistema completo, generando patrones predecibles de comportamiento. El crecimiento positivo y la adaptación de un sistema dependen de cómo se ajuste éste a su entorno. Además, a menudo los sistemas existen para cumplir un propósito común (una función) que también contribuye al mantenimiento del sistema y a evitar sus fallos. (Jiménez, 2000).

El objetivo de la Teoría de Sistemas es el descubrimiento sistemático de las dinámicas, restricciones y condiciones de un sistema, así como de principios (propósitos, medidas, métodos, herramientas, etc. La Teoría General de Sistemas trata sobre conceptos y principios de amplia aplicación, al contrario de aquellos que se aplican en un dominio particular del conocimiento. Distingue los sistemas dinámicos o activos de los estáticos o pasivos, los primeros son estructuras o componentes de actividad que interactúan en comportamientos o procesos, mientras que los segundos son estructuras o componentes que están siendo.

Teoría de Sistemas en la Administración

La Teoría de Sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones fundamentales:

- Debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.
- La cibernética y la tecnología informática trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una Teoría de Sistemas aplicada a la administración. (Hernández,1997).

Escuela de la Contingencia

Origen

La Teoría Contingente o Situacional nace a finales de los años cincuenta, surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecue a los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo; explicando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de

los objetivos, manifestando que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales. (Hernández, 1997).

El enfoque contingente o teoría de la contingencia nació de la necesidad de completar otros enfoques de la administración, que abarcaban de forma universal los ideales que se podían aplicar. Este enfoque, consiste en que no existe una forma genérica para administrar una organización, ya que cada caso es único y las propuestas pueden cambiar según situaciones internas o externas. (Claude, 2005).

Precursores

Esta teoría está estrechamente relacionada con el enfoque situacional. Fue propuesta por el psicólogo austríaco Fred Fiedler, esta teoría no sólo resalta la importancia de la personalidad del líder, sino la situación en la que gestiona. Fiedler estudió a los líderes en una serie de escenarios, basando su modelo en los hallazgos de su investigación, que describían dos estilos de liderazgo:

- Liderazgo hacia la relación: Cuando se da mayor énfasis a las relaciones interpersonales
- Liderazgo hacia la tarea: Cuando se da mayor énfasis al cumplimiento de las labores.

Según Claude (2005), Fred Fiedler, medía el estilo de liderazgo por medio de una escala que llamó CMP (Compañero de Trabajo Menos Preferido).

Los líderes con una puntuación alta en esta escala se enfocan hacia la relación y los que obtienen una puntuación baja se enfocan a la tarea.(Claude, 2005).

Aportaciones

Medición del Liderazgo

Su principal componente es la escala Compañero de Trabajo Menos Preferido (CMP), que mide la orientación de liderazgo de un gerente. Con esta escala, se es un líder orientado a las relaciones u orientado a las tareas.

Los líderes orientados a las tareas obtienen mejores resultados cuando se enfrentan a situaciones muy favorables o desfavorables. En situaciones intermedias, los líderes orientados a las relaciones obtienen mejores resultados. (Cerdeña Ávila, José Eduardo, Comportamiento en las Organizaciones, Liderazgo, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2018, Uruapan, Michoacán).

Situación

En esta teoría es fundamental el concepto de situación, caracterizada por tres factores, que determinarán cuán favorables puedan ser diversas situaciones en las organizaciones:

Relación Líder-Miembros

Se ocupa del ambiente general existente en el grupo de trabajo y los sentimientos (confianza, lealtad, seguridad) que el grupo tiene hacia su líder. (Reyes, 2007).

Estructura de la Tarea

Se relaciona con la claridad de la tarea y también los medios que se tienen para realizarla. (Reyes, 2007).

Poder del Cargo

Se refiere a la cantidad de autoridad “recompensa-castigo” que el líder tiene sobre los miembros del grupo. (Reyes, 2007).

Teorías Actuales

Los sistemas administrativos son de vital importancia para cualquier tipo de empresa, independientemente cual sea la actividad económica de estas, si no tenemos un sistema muy organizado, y muy claro para poder mejorar cada día el servicio hacia nuestros clientes no podrá ser una empresa exitosa. (Rivera Álvarez, María Eugenia, Técnicas, Enfoques y Temas Administrativos Contemporáneos, Enfoques Administrativos, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán).

Reingeniería

Este enfoque, es aplicado en las empresas para revisar procesos y cambiar lo que se crea conveniente, para mejorar costo, calidad, servicio y rapidez de las empresas. Muchas empresas utilizan ese enfoque para saber que debe hacerse en la compañía y como se debe hacer. (Rivera Álvarez, María Eugenia, Técnicas, Enfoques y Temas Administrativos Contemporáneos, Enfoques Administrativos, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán).

1.1.3 Origen Etimológico

La palabra “administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia y de “ministratio”, Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus” comparativo de inferioridad y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación. (Coelho, s.f.).

La palabra administrar del latín “administrare” significa etimológicamente servir, se puede definir a la administración como la acción de servir a otro, de cuidar los bienes de otros, de encargarse de los asuntos de otro, administrar consiste en encargarse y cuidar de los asuntos de uno mismo. Quiere decir también regir o gobernar. (Fritz, 1993).

1.1.4 La Administración como Ciencia

Ciencia es el conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales. Su objeto es el conocimiento del mundo en busca de la verdad. (Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Teorías y Precursores de la Administración, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

La administración podría ser concebida como una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta.

La administración al poseer una estructuración de datos y conocimientos propios de su materia, que además son coherentes y que hacen

énfasis en los fenómenos reales, se postula como una ciencia, es importante mencionar además que las ciencias son precisas y concisas, están fundamentadas y siempre representan algo real.

En base a ello, podemos declarar sin problema alguno que la administración es una ciencia: posee sus propios conceptos, pues se vale de conocimientos científicos e investigaciones para llevar a cabo sus aplicaciones, tiene aplicaciones reales, es racional en sus teorías, objetiva, porque planea y dirige a fin de obtener una buena eficiencia, sistemática, pues se vale de una organización que conlleva a un orden interno que guía un objetivo o fin con los mejores resultados, los cuales pueden ser aplicados en la realidad, es decir, son factibles.

1.1.5 La Administración como Arte

El arte, es entendido generalmente como cualquier actividad o producto realizado con una finalidad estética y también comunicativa, mediante la cual se expresan ideas, emociones o, en general, una visión del mundo, a través de diversos recursos, ya sean plásticos, lingüísticos, sonoros, corporales o mixtos. Y es entonces que, a partir de ello, no podemos declarar que la administración sea un arte.

Si bien, es cierto que dentro de la administración es necesario el desarrollo de técnicas para llevar a cabo algunas acciones (planeación, organización y sobre todo en el caso de la dirección y coordinación), el que se

valga de estos recursos no quiere decir que entonces se transforme en un arte o en una simple técnica. (Lilienthal, 1967).

“El arte de administrar es una facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño.” (Terry, 1982).

1.1.6 La Administración como Disciplina o Técnica

La administración es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de éstas, sigue una metodología de conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos cuyo objeto es la aplicación utilitaria.

La técnica es un conjunto de métodos y procedimientos, podemos decir que la administración también es una técnica en la medida en que dichos métodos y procedimientos se aplican para la organización y ejecución de las actividades humanas administrativas. La práctica administrativa es el desarrollo de un conjunto de técnicas aplicables al proceso administrativo. (Terry, 1982).

1.1.7 Principios de la Administración

Henry Fayol, mencionado por, Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Teorías y Precursores de la Administración, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán, identifico 14 principios básicos, dentro de los cuales especifica que pueden ser adaptables, medibles y universales a cualquier situación:

1. División del trabajo: Especialización de acuerdo con las tareas con las personas para cumplir con la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: Dar órdenes y cumplirlas.
3. Disciplina: En las actividades de la empresa como la obediencia, dedicación y respeto por las normas.
4. Unidad de mando: Existe solo un supervisor para cada colaborador.
5. Unidad de dirección: Un sólo plan y un sólo jefe.
6. Subordinación del interés individual al interés general: Enfoque y estrategia empresarial para el logro de objetivos.
7. Remuneración: Reciprocidad, los salarios deben de ser justos para los empleados como para la organización.
8. Centralización: La autoridad se concentra en el más alto nivel de jerarquización.
9. Cadena escalar: La jerarquía.
10. Orden: Material y humano.
11. Equidad: Conseguir la lealtad de una persona por medio de la amabilidad y la justicia.

12. Estabilidad del personal: Disminuir la rotación, para que una persona permanezca en su cargo y sea positivo para la organización.

13. Iniciativa: Visualizar proyectos y vigilar su éxito.

14. Espíritu de grupo: Armonía y unión de las personas para realizar de mejor manera las actividades. (Fayol, 1916).

1.1.8 Proceso Administrativo

Es un conjunto de etapas cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible, es la metodología que se siguen para darle solución a un problema, para llevar a cabo un proceso correctamente, se deben respetar las metas, estrategias y políticas de la empresa y además establecer objetivos claros para que el proceso sea fluido.

El proceso administrativo 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. (Robbins, 2005).

Lyndall F. Urwick: Define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando.

Koontz y O' Donnell: Definen el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, designación de personal, control, organización, dirección.

John Miner: Define el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, organización, dirección, coordinación, control.

El proceso administrativo se divide en dos fases, mecánica y la dinámica:

Mecánica: Comprende a la planeación, trata más o menos de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuestos, etc.) y la organización (de cómo se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones).

Dinámica: Aquí está la dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, motivación y, por último, encontramos al control que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios. (Luna, 2015).

Henry Fayol, mencionado por, (Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Teorías y Precursores de la Administración, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán, dice que las primeras cinco funciones no pueden ser por sí solas formular un plan para la empresa, ya que este ámbito es exclusivo de la administración, la cual la define como el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar:

Planear: ¿Qué se va a hacer?, objetivos, metas, misión, visión, procedimientos, presupuestos, políticas riesgos.

Organizar: ¿Cómo y quién lo va a hacer?, actividades, lugar o departamento, quien los va a llevar a cabo, jerarquía, toma de decisiones.

Dirigir: Ver que se hagan las cosas, motivación, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, supervisión.

Control: ¿Cómo se ha realizado?, resultados, correcciones, retroalimentación. (Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Teorías y Precursores de la Administración, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

El proceso administrativo desde la perspectiva de Henry Fayol (1916).

Previsión: Es el acto de examinar el futuro, fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción, es decir, se debe tener una visión hacia el futuro, estableciendo un objetivo con un mínimo de riesgo para poder lograrlo.

Organización: Consiste en formular una estructura dual (material y humana) que conforme la organización; es decir, una vez obtenido el objetivo se necesita saber qué material y trabajadores se requieren para cumplirlo.

Dirección: Es la etapa el mando, donde se hacen funcionar los planes y la organización.

Coordinación: Es la organización de toda la información, buscando cohesión y unificación.

Control: Se verifica el resultado con el plan original. Una vez realizado el trabajo se debe ver el resultado y compararlo con el que se esperaba.

La naturaleza del proceso administrativo se basa en:

Planeación:

- Contribución de los objetivos
- Extensión de la planeación
- Eficacia de los planes

Organización:

- Objetivos cuantificables
- Claro concepto de actividades o actividades involucradas
- Área clara y concisa de la autoridad o de la decisión

Dirección:

- Propósito de la empresa
- Factores productivos
- Naturaleza del factor humano

Control:

- Establecer estándares
- Medición

- Corrección
- Retroalimentación (Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Teorías y Precusores de la Administración, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

1.1.9 Principios del Proceso Administrativo

Principios de Planeación

Por otra parte, Lourdes Munch, mencionado por, Rodríguez Calvillo, Erika, Planeación y Control, Proceso Administrativo, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán, escribió los principios de la planeación.

Universalidad: La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, material, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

Racionalidad: Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

Flexibilidad: Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, debido a la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión, este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior, pero no lo es.

Unidad: Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

Factibilidad: Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

Compromiso: La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para

adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

Factor limitante: En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

Inherencia: La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales. (Munch, 2010).

Principios de Organización

Del objetivo: Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

Jerarquía: Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

Paridad de autoridad y responsabilidad: A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

Unidad de mando: Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

Difusión: Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

Amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

De la coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común.

Continuidad: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. (Munch ,2010).

Principios de Dirección

Por otra parte, Lourdes Munch, mencionado por, (Rivera Álvarez, María Eugenia, Dirección, Principios de Dirección, Administración, Universidad Don

Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán), describe los 5 principios de la dirección.

Coordinación de intereses o armonía del objetivo: La eficiencia de la dirección se determina en los logros de los objetivos de la empresa.

Impersonalidad de mando: Esta sucede cuando la autoridad y el mando surge de las necesidades de la empresa para obtener los resultados deseados.

Supervisión directa: Se basa en el apoyo y la comunicación que tienen que facilitar el director a sus empleados durante el desarrollo de los planes y de esa forma sea más fácil ejecutarlos.

Vía jerárquica: Solicita el apoyo y la comunicación que el directivo debe proporcionar a sus empleados para una buena gestión.

Resolución de conflictos: Se refiere a la necesidad de resolución de problemas que se presentan durante el desarrollo del proceso administrativo.

Principios de Control

Por otra parte, Munch también describe los 5 principios de la dirección.

Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

De los estándares: Se refiere a que el control existe en función de la identificación de los estándares, ningún control será válido si no se fundamenta en un estándar a seguir. Por tanto, es imprescindible establecer modelos, medidas específicas de actuación o estándares, que sirvan de patrón para evaluar lo establecido anteriormente. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares, los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

De la oportunidad: El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control cuando no es oportuno carece de validez y, obviamente reduce la consecución de los objetivos al mínimo.

De las desviaciones: Todas las variaciones y desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que los originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro, es inútil detectar desviaciones si no se hacen el análisis de estas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

Costeabilidad: Es el establecimiento de un sistema de control, debe justificar el costo que esté presente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que se reporte. Un control solo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer

un sistema de control si los beneficios financieros que reditúe resultan menores que el costo y el tiempo que implica la implantación.

De excepción: El control debe aplicarse, preferiblemente, a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

De la función controlada: La función controlada por ningún motivo debe comprender a la función controlada ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. (Munch, 2010).

Una aplicación clara de este principio se puede encontrar el siguiente ejemplo: el control, que la persona que elabora los estados financieros de una empresa no será la persona más adecuada para auditarlo o determinar si son verídicos o no, ya que esta dicha evaluación puede intervenir en aspectos de carácter personal. (Terry, 1982).

1.2 Empresa

Se puede definir como empresa a una entidad que está conformada por un grupo de personas que destina sus recursos (financieros, monetarios, tecnológicos y humanos) propios o de terceros para llevar a cabo actividades, para el logro de objetivos, ya sea con un fin lucrativo o no.

El concepto de empresa es utilizado para referirse a aquellas organizaciones formadas por distintos elementos humanos, técnicos y

materiales, y que tiene como objetivo conseguir algún beneficio económico o comercial. (Universidad Nacional Autónoma de México, 1985).

Según Antony Jay, s/f: “Instrucciones para el empleo eficaz de los recursos mediante una junta directiva, para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados”.

Según el Diccionario de la Real Academia Española: “La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”.

Para Petersen y Plowman, 2010, es: “Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancía o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua”.

Roland Caude, 2008, la define como: “El conjunto de actividades humanas colectivas organizadas con el fin de producir bienes y rendir beneficios”.

1.2.1 Importancia de las Empresas

Una estructura organizacional bien planificada sirve para enfocar esfuerzos hacia los objetivos, y que todos los departamentos crezcan en la misma dirección. Si no se ha desarrollado convenientemente, los empleados quedan desconcertados por la falta de autoridad, empieza a haber fallas en la coordinación, y la toma de decisiones se hace más lenta, y por consecuencia el rendimiento económico de la empresa a largo plazo podría verse afectado.

Las empresas que cuentan con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y productiva cumpliendo con los objetivos de esta.

La estructura organizativa de una empresa es fundamental para que todos los trabajadores entiendan cómo funciona la organización. Con la cadena de mandos clara, los empleados ganan en seguridad y mejora la orientación de los recién incorporados a la empresa.

1.2.2 Clasificación de las Empresas

Los diferentes criterios de clasificación de empresas pueden resultarnos muy útil a la hora de llevar a cabo comparaciones en la actividad y en sus resultados, en la forma de gestión y, además, nos facilitará crear las normas reguladoras para cada caso. (Gómez Rodríguez, Blanca Marta, Administración de Micro, Mediana y Pequeña Empresa, Empresas, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2020, Uruapan, Michoacán).

Clasificación de las Empresas según su Forma Jurídica

La forma jurídica de una empresa es la identidad que asume legalmente una compañía teniendo en cuenta la titularidad y la responsabilidad de sus propietarios.

Esta clasificación de las empresas según sus tipos de forma jurídica:

Persona Física: esta empresa se constituye por un emprendedor o un autónomo, que cotizará mensualmente su boletín de autónomo y será el máximo responsable de cualquier deuda de la compañía respondiendo con su patrimonio profesional y personal, al igual, que también será quien obtenga la totalidad de los beneficios.

Varias Personas (Personas Físicas y Personas Jurídicas): es la unión de varias personas que se unen para desarrollar un negocio conjunto, en el caso de personas físicas, podrán constituir sociedades civiles o comunidades de bienes, las cuales, serán las responsables de las deudas.

Unión Temporal de Empresas: similar a la anterior, pero en el caso de personas jurídicas, que se unen para llevar a cabo una unidad productiva.

Persona Jurídica o Sociedad: su objeto es la realización de una actividad comercial con ánimo de lucro, donde se unen uno o más individuo para conseguir unos beneficios. Los tipos de sociedades dependerán de la relación entre los socios, la responsabilidad, el riesgo y el objeto social de la misma. (Hernández, 2014).

Clasificación de las Empresas Según su Tamaño

Microempresas

Considerado como el inicio de todos los escalones empresariales, las microempresas inician la escala de las empresas según su tamaño. Usualmente es llevado a cabo por una sola persona (líder de la microempresa) y cuenta con poca maquinaria de trabajo, por ello la producción es en su mayoría artesanal

con muy pocas cantidades de encargos al día. Al no poseer un sector dedicado a las finanzas de la empresa por falta de capital y personal, el dueño es quien se encarga en su totalidad de la administración de ésta.

La cantidad máxima de empleados que suele tener este tipo de empresa es de 10 trabajadores en nómina, pero a pesar de esta baja cantidad de empleados es muy influyente en la economía social ya que provee a muchos ciudadanos un trabajo estable. Su evolución suele ser creciente tanto en capital como en facturación, por lo tanto, tiene gran potencial para convertirse rápidamente en una empresa pequeña. (Rubalcaba, 2016).

Pequeñas Empresas

Es el segundo escalón de los tamaños empresariales viene de la evolución económica de una microempresa. A diferencia de su antecesora las empresas pequeñas están mejor construidas y suelen ser más rentables a pesar de no liderar en las categorías de mercado con sus ventas. Poseen una nómina bastante pequeña en comparación con las empresas medianas, pero más grandes que las microempresas, usualmente ese número se encuentra entre 11 y 49 empleados.

También suele tener un potencial de crecimiento bastante alto, ahora cuenta con algunos departamentos más, como lo puede ser el área de finanzas y por ende posee mayor producción y maquinarias. Es la típica empresa formada por familiares. (Rubalcaba, 2016).

Medianas Empresas

Tercer escalón en la escala de los tamaños empresariales. Ahora su número de empleados en nómina general no se describe con 2 cifras. La cantidad de empleados que suele tener en esta etapa es mayor a 100 pero menos de 500 y agregan más departamentos a lo que era antes considerado una pequeña empresa.

En la mayoría de los casos poseen procesos automáticos de producción y sus ganancias no son nada comparables con las de sus antecesoras. Cabe destacar que su impacto en la economía social es igual o mayor a las microempresas y empresas pequeñas por la gran cantidad de puestos laborales que ofrece a su determinado país. (Rubalcaba, 2016).

Grandes Empresas

Último escalón en la clasificación de las empresas según su tamaño y la mayor motivación de las micro, pequeñas y medianas empresas. A diferencia de su antecesora ahora posee más capital y factura más dinero mensualmente. Usualmente ya cuentan con grandes edificaciones y sucursales ya que sus ventas superan los millones de dólares al mes. Su nómina es diez veces más grande que las empresas medianas y ahora están separadas por grandes departamentos mejor estructurados, con líderes enfocados en mejorar la rentabilidad. (Rubalcaba, 2016).

Clasificación de las Empresas Según su Capital

Otro importante criterio de clasificación de empresas es el origen de su capital, en este caso tendríamos:

Público: una empresa pública es aquella donde el estado tiene la participación total o mayoritaria. Son creadas para ofrecer bienes y servicios a la población, sobre todo de primera necesidad.

Sus principales características son:

- Más del 50% del capital social pertenece al Estado o a cualquier nivel de descentralización (provincial o municipal)
- Suelen ofrecer servicios básicos y de primera necesidad
- Aparecen en sectores de comunicaciones para ofrecer información de interés público
- Estas empresas pueden competir o no con empresas privadas

Privada: una empresa privada es aquella que el capital proviene de personas particulares, es decir, de sociedades mercantiles.

También son una alternativa a las entidades de crédito, ya que, pueden ofrecer préstamos a todo tipo de clientes, tanto negocios como particulares.

Mixtas: son empresas que combinan capital público con capital privado, es decir, tendrán inversionistas privados y al Estado, aunque normalmente, la mayoría de la inversión proviene del fondo público, ya que, sus objetivos están centrados en actividades de interés público. (García, 1994).

Existen muchas empresas públicas que finalmente terminan convirtiéndose en mixtas debido a:

- Proviene de empresas públicas que se han ido privatizando poco a poco, como, por ejemplo, Iberia
- Empresas de nueva creación que optan por la colaboración del sector privado y el público, como, por ejemplo, empresas de servicios del ayuntamiento.
- Consulta aquí también los tipos de administradores de empresas (Administración de Micro, Mediana y Pequeña Empresa, Gómez, 2019).

Clasificación de las Empresas Según su Sector Económico

Dentro de esta clasificación de empresas destacamos las siguientes:

Sector Primario: dedicados a obtener productos de la naturaleza, es el sector agrario, ganadero, pesquero y minero

Sector Secundario: dedicados a la transformación de las materias primas, es decir, sector industrial, energético, construcción, etc.

Sector Terciario: sector servicios como transporte, comunicaciones, comercio, turismo, etc.

Sector Cuaternario: son servicios de información y creación, investigación y desarrollo e innovación.

Clasificación de las Empresas Según su Actividad

Por último, la clasificación de las empresas según su actividad podemos agruparlas en tres modalidades:

Industriales

- Son las que producen bienes o servicios a partir de su extracción o producción.
- Agricultura e industria.

Servicios

- Ofrecen servicios gracias al capital humano y a los medios materiales.
- Empresas de transporte, asesoramiento, enseñanza y sanitaria.

Comerciales

- No producen, se encargan de la venta de los bienes y servicios.
- Son intermediarios mayoristas o minoristas. (Administración de Micro, Mediana y Pequeña Empresa, Gómez, 2019).

1.2.3 Filosofía Organizacional

Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. Es uno de los elementos principales para que exista el funcionamiento de una organización adecuadamente, llámese empresa, ente económico, fundación, etc., esto conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector que se desempeñe.

La cultura organizacional tiene como objetivo cumplir una serie de reglas y normas con el fin de una eficaz producción y proyección, haciendo que sus miembros se sientan parte de la organización a la que pertenecen, es decir,

se comprometan con su labor u objetivo, lo cual conduce por los mismos valores, creencias y lenguajes; adicionalmente, como antes mencionado la componen un sinnúmero de valores y cualidades las cuales son los factores más relevantes, como lo son el respeto, la honestidad, la solidaridad, el trabajo en equipo, la comprensión, la tolerancia, la unión, la exigencia, entre otros. (Carrillo, 2016).

Tipos de Planeación

Según Reyes, Newman, definió los tipos de planeación de la siguiente manera:

Estratégica: defina los lineamientos generales de la planeación de la empresa, generalmente es a mediano o largo plazo. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, uso y disposición de medios necesarios para alcanzar la misión y la visión.

Táctica o Funcional: se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos.

Operativa: es a corto plazo su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que debe ejecutar el personal de la empresa. (Reyes, 1978).

Desarrollar un plan estratégico requiere tener definida la filosofía organizacional.

La planeación estratégica es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización. Los valores organizacionales, al ser difundidos se convierten en actitudes y las actitudes en conductas, lo cual influye directamente en los resultados de la empresa, y dentro de la filosofía organizacional se debe encontrar la misión, visión y valores como a continuación se señala:

Misión

Es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación. La misión debe responder a tres preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿A qué nos dedicamos?, ¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?; los requisitos que debe contener la misión son: amplia, motivadora, permanente y congruente.

Visión

Ésta se debe formular a través de la empresa, ver su entorno social y económico para ver los alcances de estas, es una meta de plazo amplio donde se establece la aspiración sobre los logros de una empresa y lo que se desea acerca de su estado futuro. Así, la visión define la ruta a seguir, tanto para los directivos como para los empleados.

Valores

Deberán ser dependiendo a la ética de la persona y empresa, esto es fundamental en cualquier organización para ver cómo se rigen y por qué debería ser así.

1.2.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para organizar el personal y los medios de una organización, gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en un árbol. Se podría decir que la estructura de la organización es el modo de planificar su trabajo y repartir formalmente sus responsabilidades, es el esqueleto que la sostiene. (Lusthaus, 2002).

Características

Cuando hablamos de la estructura de una organización, describimos una base representativa en constante evolución, coordinada y con protocolos estandarizados, especializada por departamentos, con una estrategia común definida y unos objetivos a alcanzar.

La estructura organizacional puede ser centralizada o descentralizada, según sean los altos cargos o los equipos de los departamentos quienes tomen las decisiones principales.

El entorno de la compañía, sus herramientas y sus recursos disponibles influyen directamente en el modelo organizacional. Del mismo modo, la estructura elegida depende de la visión, la misión y los valores de la organización. (Lusthaus, 2002).

Elementos de la Estructura Organizacional

Cadena de Mando

Es la base de todo modelo organizacional. Se trata de una línea de autoridad que fluye desde la más alta dirección hasta los puestos más bajos. Esta cadena define a quién hay que dirigirse según el tema que se trate. (Rivera Álvarez, María Eugenia, Dirección, Estructura Organizacional, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán), describe los 5 principios de la dirección.

Para evitar las confusiones, es recomendable disponer de una plataforma que aclare la cadena de mando y mejore las comunicaciones internas. El programa para hacer organigramas empresariales cumple con esta función, y ayuda gestionar la carga laboral y las unidades que supervisa.

Según Henry Mintzberg, (Rivera Álvarez, María Eugenia, Dirección, Estructura Organizacional, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán), la estructura de la cadena de mando se compone de cinco elementos:

- Ápice estratégico (cúpula directiva).
- Línea media (directores de departamento).
- Núcleo operativo (trabajadores no directivos).
- Tecnoestructura (especialistas técnicos).
- Staff de apoyo (subcontratados en labores de limpieza o seguridad).

Nivel de Centralización

Que la organización esté centralizada o descentralizada contribuirá directamente en la velocidad del proceso de toma de decisiones. También tendrá un impacto en la percepción más o menos democrática de la forma de actuar.

Margen de Control

Es un elemento muy influido por el tamaño de la compañía y el nivel de centralización. Cuantos más empleados controle un mando directivo, mayor será su margen de control. (Rivera Álvarez, María Eugenia, Dirección, Margen de Control, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán),

Grado de Especialización

Esta clave de la estructura organizacional aborda la división del trabajo. Dentro de una organización, las tareas se distribuyen en distintos niveles. Si los empleados cuentan con una especialización alta, estos serán expertos en su campo y serán más productivos. (Rivera Álvarez, María Eugenia, Dirección, Grado de Especialización, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán),

Sin embargo, al mismo tiempo, cuando el grado de especialización es menor, la plantilla es más flexible y versátil. Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas. Lo ideal es encontrar la más adecuada para la actividad de la empresa, con cierto equilibrio entre ellas.

Formalidad Estructural

Otro punto sobre el que hay que mantener cierta armonía es el grado de formalidad de la estructura organizacional. Un compromiso entre rigidez y libertad que permita trabajar con procesos rápidos, pero sin eliminar las relaciones entre los trabajadores ni su creatividad. (Lusthaus, 2002).

Formación de Departamentos

Las diferentes actividades de una organización se dividen en departamentos, cada uno de ellos con sus propios proyectos. Cuando se construye el modelo organizacional, se estudia la necesidad de departamentalizar de forma rígida o flexible. Las estructuras más rígidas alcanzan mayor grado de especialización, mientras que las flexibles incentivan la colaboración entre departamentos. (Lusthaus, 2002).

Entre las herramientas más útiles a la hora de crear departamentos, encontramos un programa de gestión empresarial. Ayuda a estructurar mejor la división de funciones entre los diferentes departamentos y permite que la plantilla conecte con trabajadores de otros departamentos.

Tipos de Estructura Organizacional

Estructura Organizacional Formal

En las compañías, los puestos de trabajo y los procesos están sometidos a una reglamentación y estandarización. Las normas favorecen la velocidad de los procesos más repetitivos y el respeto de la cadena de mando.

La estructura formal de una empresa se refleja a través de organigramas, manuales o en los principios de la organización. (Vega

Huerta, América, Fundamentos de Administración, Estructura Organizacional, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

Estructura Organizacional Informal

Las estructuras organizativas informales parten de las formales, pero tienen un mayor dinamismo. Aportan mayor libertad a los trabajadores a la hora de desempeñar su labor.

En esta segunda variante, los responsables se guían más por sus preferencias personales, las capacidades observadas o el rendimiento individual de sus subordinados. Gracias a ella, se puede avanzar en la capacitación del personal, así se ofrece la oportunidad a la plantilla de formarse en otros campos que no son propios de su departamento e innovar y crecer dentro de la empresa. (Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Estructura Organizacional, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una organización, permitiendo entenderla rápidamente de manera visual, es una herramienta que permite a las empresas entender mejor su estructura y cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades en la cadena de mando. (Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Organigrama, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

Esta herramienta es útil para las personas que se incorporan a la empresa. Sirviendo como base en cualquier inducción de un departamento de recursos humanos.

Tipos de Organigrama

Según la forma geométrica:

- Organigrama vertical
- Organigrama horizontal
- El organigrama escalar
- Organigrama circular
- Organigrama funcional

Según su finalidad:

- Informativo
- Analítico
- Formal
- Informal. (Vega Huerta, América, Fundamentos de Administración, Tipos de Organigrama, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2017, Uruapan, Michoacán).

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se abordará lo que es la administración de recursos humanos, cómo tiene un gran impacto en las organizaciones y cómo se ven perjudicadas las que no tienen un departamento de recursos humanos.

Podemos decir que la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al factor humano, es decir, la capacidad de promover el desempeño eficiente de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, y de la propia organización, ya que es un proceso que consiste en ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades, con el objeto de reconocer la importancia que poseen en la actualidad, y conocer en cierta medida la complejidad que pudiera poseer su ejecución en las organizaciones y el grado de planeación que requiere.

2.1. Antecedentes

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos

organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o por lo menos para aminorar sus diferencias.

Alrededor de la década de 1950 se le llamó administración de personal; ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y de administrar los conflictos que surgían continuamente.

Poco después alrededor de la década de 1960 el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionalmente.

Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos, así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de administración de recursos humanos. (García, 2009).

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el

mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios, y no de las personas, como recursos.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

- Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización.
- Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

- Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tenderá a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de la organización. (García, 2009).

2.2 Definición de Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es la gestión del capital humano de una empresa que busca organizar y maximizar el desempeño y productividad de los empleados. Consiste en la organización, desarrollo, planeación y coordinación de estrategias para promover el desempeño eficiente del personal, considerando a la organización un medio que permite a los trabajadores lograr sus objetivos individuales, relacionados directamente o indirectamente con el trabajo, es el departamento de una organización de negocios que se encarga de las contrataciones, administración y de los despidos del personal, se enfoca en la función de las personas en el negocio,

asegurando que las mejores prácticas estén en su lugar todo el tiempo. Es un área que se ocupa de todo lo concerniente al personal que labora en una organización y a las dinámicas necesarias para su formación, estímulo, jerarquización, etc., es la disciplina encargada de gestionar ese recurso empresarial.

Según Moriones y Diaz, (2002), las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de esta, así como uno de los factores determinantes en su progreso. Por otro lado, también menciona que las cualidades, actitudes y comportamientos de los empleados, en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante la determinación del éxito de esta.

Según Dessler, (1994), “La administración de recursos humanos se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos del personal o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación”.

Chiavenato, (2000), define a la administración de recursos humanos como un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de “psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.”. También menciona que esta “puede referirse al nivel individual o a los niveles grupales, departamentales, organizacionales e incluso ambientales de la organización”. Por otro lado, señala que planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar son técnicas capaces de promover

el desempeño eficiente del personal, y que al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ellas alcanzar Los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, y que por esta razón “los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización”.

Shamil (2001), la definición que maneja el Instituto de la Administración del Personal, el cual dice que la administración de recursos humanos en la parte de la administración que tiene que ver con las personas y el trabajo, así como con sus relaciones en la empresa y que su principal objetivo es unir a todos los hombres y mujeres que laboran en la organización, para que, de esta forma, se logre ser lo más efectiva posible, menciona que esto sólo se logrará si se toma en cuenta el bienestar de los individuos y grupos de trabajo, para que así estos puedan ofrecer lo mejor de sí mismos para el éxito de la empresa.

2.2.1 Objetivos de la ARH

- Recluta y selecciona al personal idóneo para cada puesto. Una vez seleccionado, gestiona la contratación y firma de un contrato.
- Capacita y desarrolla programas, cursos y toda aquella actividad que mejore el conocimiento del personal, siendo necesario en cualquier área.
- Supervisa la administración de los programas de prueba.

- Lleva el control de los ascensos, evaluando con los supervisores de área o jefes de departamento quienes son aptos para escalar dentro de la empresa.
- Se encarga de las remuneraciones que se les otorgan a los trabajadores.
- Recrea y motiva para el desempeño dentro y fuera del área de trabajo, principalmente trabaja en la retención de talento. (Porret, 2007).

Los objetivos del departamento de recursos humanos derivan de los objetivos generales de la empresa y estos pueden variar respecto a su misión y visión, algunos ejemplos son los siguientes:

- **Objetivos Corporativos:** Se busca contribuir al éxito de la organización.
- **Objetivos Funcionales:** Se mantiene la contribución del departamento a las necesidades de la organización, siendo una prioridad absoluta.
- **Objetivos Sociales:** Se responde con ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general, reduciendo al mínimo las tensiones o demandas negativas que esta pueda ejercer sobre la empresa.

- **Objetivos Personales:** Cada uno de los colaboradores tiene ciertas metas personales, el departamento de recursos humanos debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa, contribuyendo así, al objetivo común de alcanzar las metas organizacionales.

Asimismo, busca utilizar los recursos con eficacia, colaborar con la empresa en la obtención de beneficios y prever las estrategias y tácticas para los casos de aplicación o reducción de la organización. (Heredia Rodríguez, Brenda Selene, Planeación e Integración de Recursos Humanos, Administración de Recursos Humanos, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán).

2.2.2 Políticas de la ARH

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados, constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción, sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. (Heredia Rodríguez, Brenda Selene, Planeación e Integración de Recursos Humanos, Administración de Recursos Humanos, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán).

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de Integración de Recursos Humanos:

- Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

- Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

2. Políticas de Organización de Recursos Humanos:

- Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de Retención/ de los Recursos Humanos:

- Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de

puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

- Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos

- Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazo que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de Auditoría de Recursos Humanos:

- Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización. (De Urbina, 2018).

2.3 Importancia de la ARH

Contar con un departamento de recursos humanos es de suma importancia para el éxito de una empresa, ya que puede ser el recurso más importante para mejorar y mantener a los empleados motivados, ya que es el encargado de la selección, contratación, capacitación y motivación para así cumplir las expectativas de todo personal que conforma la empresa y los objetivos comerciales de la misma, se centra en ayudar y mejorar al máximo el talento con el que cuenta la empresa, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de sus empleados, para guiarlos y proporcionando herramientas para superarse día con día, para que se logren los objetivos de cada empleado y de la empresa.

Los recursos humanos tratan de encontrar aquellos trabajadores que aporten más valor a la empresa y sean más adecuados a cada puesto de trabajo. Pero más allá, se encargarán de motivarles, de que consigan sus objetivos, de remunerar sus aportaciones a la empresa y de lograr la

autorrealización de los trabajadores. También se llevarán a cabo la gestión del conocimiento, es decir, recoger y evaluar los conocimientos y experiencias de sus empleados, que pueden resultar de gran valor para la compañía y para saber cómo gestionarla.

Claramente, es necesario que este departamento gestione sus tareas de forma correcta, ya que de lo contrario algún error podría afectar a la empresa. Por ello, en los últimos años muchas empresas han empezado a apostar por una gestión más innovadora de los recursos humanos, por la mejora de la comunicación, la formación o el desarrollo del talento. Ya no basta con solo llevar a cabo las tareas esenciales, sino que es necesario ir más allá y concebir los recursos humanos desde la importancia que realmente tienen.

Dessler (2001), indica algunos de los motivos por los cuales la administración de recursos humanos debe ser importante para los gerentes.

- Evitar contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una gran rotación de puestos.
- Impedir que la compañía para la que trabajan sea multada por emplear prácticas carentes de seguridad.
- Evitar que los empleados consideren que su sueldo sea injusto y desigual, en comparación con los de otras personas en la organización.

- Procurar que la falta de capacitación no afecte la eficiencia y se cometan injusticias laborales, entre otras.

Por otro lado, este mismo autor menciona que “hoy las compañías deben ser mejores, más rápidas y competitivas tan sólo para poder sobrevivir, ya no digamos prosperar; y requieren de empleados comprometidos para poder lograr esta competitividad”, razón por la cual es tan importante tener un buen manejo de los recursos humanos.

De acuerdo con Chiavenato (2011), la administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

2.3.1 Beneficios de tener un Departamento de Recursos Humanos

Para que una empresa sea efectiva, es necesario que sus miembros mantengan buenas relaciones interpersonales, que colaboren y cooperen entre ellos. En la organización debemos ser conscientes de que somos parte de un equipo. No se trata de destacar individualmente sino de remar juntos y colaborar para llegar más rápido y eficazmente a nuestro objetivo común.

También es muy importante para los responsables de RH detectar el nivel de satisfacción de los colaboradores dentro de la empresa, ya que, si existe algún motivo de descontento, esto nos permitirá actuar en consecuencia.

Para ayudar a mejorar a cumplir objetivos personales y profesionales los patrones de RH pueden aplicar medidas como planes de carrera. También es posible realizar programas en los cuales los trabajadores puedan adquirir la experiencia necesaria para progresar y mejorar dentro de la organización. También es importante tener en cuenta la promoción profesional, formación continua y evaluación del desempeño, así como de promover la comunicación entre los responsables de la empresa y sus empleados. (Ulrich, 2006).

Por otro parte, el jefe de recursos humanos son los responsables de la prevención de riesgos laborales. Es muy importante estudiar las condiciones de trabajo, los riesgos laborales y de protección, a fin de preservar la salud de los trabajadores.

Algunos de los beneficios resumidos serían:

- Mejora las capacidades y habilidades de los colaboradores
- Aumenta el rendimiento del equipo
- Asegura un plan de carrera a los empleados
- Contrata a nuevo talento
- Garantiza la comunicación interna interpersonal
- Lleva la carga administrativa del equipo
- Vela por la cultura de la empresa (Heredia Rodríguez, Brenda Selene, Planeación e Integración de Recursos Humanos,

Ventajas de la ARH, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán).

2.4 Funciones de la ARH

1. Gestión Administrativa de Personal: Consiste en realizar tareas administrativas derivadas de la gestión del personal como pueden ser nóminas, seguros sociales, contratos, tramitación de sanciones, despidos, control horario.

2. Formación y Desarrollo Profesional: Se necesita que los trabajadores sean 100% eficientes, es decir, conlleva formar adecuadamente a los trabajadores para que desempeñen con éxito sus funciones, eviten accidentes y desarrollen todo su potencial como profesionales. Existen diversas situaciones en las que es necesaria la formación por parte del departamento de recursos humanos como:

- Incorporación de nuevos empleados
- Promociones o ascensos de trabajadores
- Actualización y reciclaje de conocimiento de los trabajadores

3. Relaciones Laborales: El departamento de recursos humanos también se encarga de resolver conflictos que pueda haber dentro de la compañía y llevar a cabo las negociaciones de convenios colectivos con el comité de empresa.

4. Prevención de Riesgos Laborales (PRL): La empresa debe realizar una serie de actividades que implique cumplir con la normativa en prevención

de riesgos laborales y medio ambiente, con el fin de evitar accidentes y prevenir enfermedades profesionales (derivadas del puesto de trabajo).

5. Evaluación del Desempeño: Es importante llevar a cabo un control de la actividad que realiza cada empleado y comprobar si las políticas aplicadas son las correctas.

Esta tarea se lleva a cabo con todos los trabajadores de la compañía, por departamentos y bajo la supervisión del jefe de cada uno de ellos. Este proceso implica: Recoger información del puesto y los trabajadores, realizar un seguimiento personalizado del empleado y entrevistarle. Con la información recogida, se elaborará un plan de mejora que optimice el rendimiento y solucione los problemas existentes.

6. Beneficios Sociales: Consiste en tratar los asuntos derivados de los beneficios sociales que se otorga a los trabajadores. No existe una normativa explícita al respecto, sino que cada compañía decide si se ofrecen o no y en qué condiciones. Hablamos de temas como: seguro médico privado, servicio de guardería, restaurant...

7. Descripción y Retribución del Puesto de Trabajo: A través de la elaboración de una ficha técnica de cada puesto de trabajo según su análisis previo, determinaremos cuál será su retribución; Según sus funciones, responsabilidades, riesgos, de esta forma si se va a contratar a alguien, ya se conoce qué es lo que se le va a ofrecer y qué es lo que se está buscando. (Heredia Rodríguez, Brenda Selene, Planeación e Integración de Recursos

Humanos, Administración de Recursos Humanos, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán).

2.5 Proceso de Recursos Humanos

El proceso de recursos humanos de la empresa corresponde a los pasos que sigue un empleado durante su "ciclo de vida" en la organización, desde sus primeros contactos con el reclutador hasta su salida. Por lo tanto, se puede considerar que la gestión de recursos humanos comprende principalmente los siguientes cuatro tipos de actividades:

2.6 Análisis de Puestos

El análisis de puestos de trabajo es un proceso que sirve para recopilar información sobre las tareas, responsabilidades, habilidades requeridas y resultados esperados de una posición laboral, a fin de saber qué perfil es el más idóneo para ocuparlo.

Es una etapa obligada en el proceso de reclutamiento y selección de candidatos. Su objetivo es determinar las características de la persona que ocupará el cargo, con base en una descripción y conocimiento previo de las funciones a desarrollar. (Reyes, 2004).

El análisis de puesto según Chiavenato (1993) "es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante".

Estudia y determina todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el puesto exige, para poder desempeñarlo

de manera adecuada. El mismo se analiza en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el puesto exige a su ocupante en cuanto a requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo. Este proceso tiene como fin a través de una búsqueda sistemática de información sobre los puestos, tomar decisiones para aumentar la eficiencia y productividad. Dicho procedimiento aporta datos objetivos de los deberes, tareas o actividades de cada puesto y las cualidades, cualificaciones, conocimientos, habilidades y capacidades, que debe poseer el sujeto que le permitan desempeñarlo adecuadamente.

El proceso implica recopilar la mayor cantidad posible de datos para realizar una descripción completa del puesto, los encargados de realizar el análisis son el departamento de recursos humanos de una organización o los analistas especializados, junto a la participación continua de los gerentes o director general.

Una vez procesada la información del análisis, el área de recursos humanos puede llevar a cabo las etapas siguientes que consisten en publicar la búsqueda laboral, seleccionar entre las ofertas recibidas, entrevistar a las personas más idóneas y elegir al candidato más apto. (Chiavenato,1993).

2.6.1 Importancia del Análisis de Puestos

El análisis de puestos es de suma importancia debido a que brinda diversos beneficios como son:

Conocer mejor el trabajo que realiza cada empleado y cada área, especialmente para el gerente de la organización.

- Detectar a tiempo ciertas situaciones de conflicto que pueden entorpecer el desempeño de las actividades de un área.
- Facilitar la incorporación de nuevos empleados al contar con detalle claro del puesto y de las expectativas que se esperan del candidato.
- Establecer un nivel de salario apropiado para cada puesto. (Reyes, 2004).

2.6.2 Causas de la Elaboración del Análisis de Puestos

El análisis de puestos se realiza ante la necesidad de cubrir un cargo dentro de una organización (que puede ser un puesto ya existente dentro del organigrama o uno nuevo), o para perfeccionar el nivel de los actuales empleados. Es un proceso fundamental para cualquier organización a pesar de que algunas no reconocen su importancia y optan por otros modos de menor precisión para la selección y la contratación de sus empleados.

Además, existen otras situaciones en las organizaciones, que requieren de un análisis de puestos, por ejemplo:

- Cuando se decide crear una organización o el departamento.
- Cuando se crean nuevos puestos de trabajo en la organización.

- Cuando se modifican los puestos de trabajo ante una nueva distribución de las áreas.
- Cuando es necesario actualizar el sistema de retribución de salarios de la organización.
- Cuando el número de empleados disconformes representa a una mayoría o ante un reclamo grupal.
- Cuando la productividad y el rendimiento de la organización no alcanzan los objetivos esperados.
- Ayuda a la toma de decisiones para establecer quienes serán los sucesores en los diversos planes de carrera.

2.6.3 Métodos de Análisis de Puestos

Según Chiavenato, (1993), existen diversos métodos para realizar el análisis de puestos, según el tipo de cargo y rubro al cual se refieran, que se pueden emplear de manera individual o combinados:

El Método de Observación Directa: Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan

operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

Características del método de observación directa:

- La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
- Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

El Método del Cuestionario: El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que

se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

Características del Cuestionario:

- La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.
- Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

El Método de la Entrevista: El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios.

Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación. El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

Características de la Entrevista Directa:

- La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos. (Chiavenato, 1993).

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera.

2.6.4 Estructura del Análisis de Puestos

El análisis de puesto está conformado por un conjunto de aspectos extrínsecos que conforman el perfil del puesto; los mismos establecen los requisitos que el ocupante debe poseer para desempeñarse de manera eficiente en el puesto.

Los factores de especificación según Chiavenato (1993) son:

Requisitos Intelectuales: Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas.

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

- Esfuerzo físico requerido.
- Concentración visual.
- Destrezas o habilidades.
- Complexión física requerida.

Responsabilidades Adquiridas: Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- Supervisión del personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

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

Ambiente de trabajo.

Riesgos de trabajo.

- Accidentes de trabajo.

- Enfermedades profesionales.

2.6.5 Etapas del Análisis de Puestos

Chiavenato (1993), plantea que las etapas para desarrollar un análisis de puesto son las siguientes:

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

1. Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elegir el o los métodos de análisis a emplear. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten

naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar.

5. Seleccionar los factores de análisis que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:

a) Criterio de la Generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

b) Criterio de la Variedad o Discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad, todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción, y también al criterio de la variedad todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales. Para atender al criterio de generalidad, los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque

son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

6. Dimensionar los factores de análisis, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos.
7. Graduar los factores de análisis, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general el número de grados en los factores de análisis es cuatro, cinco o seis grados. Así, cada factor en lugar de asumir un número

infinito de valores continuos tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

Etapa de Preparación: Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

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

Etapa de Ejecución o Realización: Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el o los métodos de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa). (Chiavenato, 1993).

2.6.6 Descripción de Puestos

La descripción de puestos es una herramienta utilizada en el área de capital humano que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa y detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo con la estrategia de la compañía. De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el cargo, esto se conoce como perfil del puesto.

Chiavenato, (1993) añade: La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y los diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

2.6.7 Importancia de la Descripción de Puestos

- Sirve de guía para el reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Es referente para la asignación de remuneraciones al conocer las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto de trabajo.
- Funciona como base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva y transparente.
- Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje que puede requerir la persona en el puesto.
- Ayuda a contar con una estructura organizacional clara y definida, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos. Es decir, enfocar esfuerzos de manera efectiva. (Chiavenato, 2000).

Las descripciones de puestos laborales son esenciales para la correcta gestión de talento humano ya que ayudan a maximizar el potencial y productividad de este.

2.6.8 Estructura de la Descripción de Puestos

Por lo general, estos son algunos de los datos que se incluyen en una descripción de puestos. Si existen características especiales que la empresa requiera, se pueden agregar al documento, mientras más específico sea el mismo, más efectivo será para contar con la persona idónea para el puesto.

La descripción de puestos está conformada por aspectos intrínsecos, los cuales son:

1. Nombre del puesto

2. Posición del cargo en el organigrama:

- Nivel del cargo
- Subordinación.
- Supervisión
- Comunicaciones colaterales

3. Contenido del cargo: Está compuesto por tareas o atribuciones las cuales pueden ser:

- Diarias
- Semanales

- Mensuales
- Anuales
- Esporádicas. (Heredia Rodríguez, Brenda Selene, Planeación e Integración de Recursos Humanos, Análisis de Puestos, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán).

2.7 Reclutamiento de Personal

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos usados en el proceso de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad. Es un concepto muy usado tanto en el ámbito militar como en el laboral, y en todos los ámbitos en los que se requiera suplir una o varias vacantes. El reclutamiento es el primer paso para atraer personas interesadas en un puesto de trabajo.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento. El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una

actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización. (Idalberto Chiavenato, 1993).

2.7.1 Importancia del Reclutamiento

El objetivo principal del reclutamiento es tener el mayor número de personas disponibles que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la Institución.

Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr y cumpliendo las políticas y objetivos.

2.7.2 Tipos de Reclutamiento

Interno: Reclutamiento laboral que tiene lugar cuando la empresa, compañía o entidad reubica a sus empleados de acuerdo con sus competencias, por ejemplo: ascensos o transferencias. Es un proceso de reclutamiento en el cual se ahorra dinero y tiempo.

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.

- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
- Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.

- Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Externo: Reclutamiento laboral a través del cual se busca atraer personas fuera de la empresa con ciertas características y competencias necesarias para el puesto a cubrir. Esto permite dar un nuevo aire a la compañía. Tiene algunas desventajas, como el tiempo que se requiere en el reclutamiento y en la selección, y la incidencia negativa que puede generar entre los demás empleados al romper con las expectativas de obtener ascensos o asumir un nuevo cargo.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

Mixto: Reclutamiento laboral en el cual se convoca tanto a nuevos postulantes externos como a candidatos que ya formen parte de la empresa u organización.

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

- Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.
- Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.
- Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que, a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional. (Dessler, 2011).

2.7.3 Proceso de Reclutamiento

Surge un Puesto a Cubrir: Esto puede darse porque se crea un nuevo puesto dentro de la organización o porque queda libre (por renunciaciones, despidos, ascensos, transferencias) un determinado puesto.

Se Informa al Departamento o Responsable de Recursos Humanos Acerca de esta Necesidad: En muchos casos, las empresas poseen una o varias personas a cargo del reclutamiento de nuevos empleados. En este paso se analiza la importancia del puesto a cubrir dentro de la organización y se determina quiénes serán los responsables de llevar a cabo el reclutamiento.

Se Describe el Puesto de Trabajo a Cubrir: Se deben precisar las funciones que deberá cumplir aquel que acceda al puesto, los objetivos y competencias necesarias para llevar a cabo las labores.

Se Describe el Perfil del Candidato: A partir de la descripción del tipo de trabajo a realizar se detalla una serie de características y competencias que deben tener los postulantes.

Se Establecen los Medios de Reclutamiento: Generalmente se realiza primero una valoración de reclutamiento interno, esto depende de las políticas y exigencias de la empresa. Luego, se establecen los medios de reclutamiento externo (redes sociales, radio, periódico, bolsas de empleo).

Se Recibe la Información de los Candidatos: Toda persona interesada en la propuesta laboral envía un currículum y, a veces, carta de presentación que la empresa evaluará en los siguientes pasos del proceso de selección de

personal. (Heredia Rodríguez, Brenda Selene, Planeación e Integración de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán).

2.7.4 Fuentes de Reclutamiento

Redes Sociales: Las empresas u organizaciones suelen comunicar sus búsquedas laborales a través de sus redes sociales. Los candidatos envían su información rellenando formularios o por e-mail.

Portales de Empleo: Las empresas u organizaciones suben su búsqueda a estos portales (sitios webs especializados en la búsqueda de empleo) que se encuentran divididos en categorías y rubros. Todas las personas que se adapten al perfil buscado pueden enviar su solicitud.

Anuncios: Las empresas u organizaciones realizan anuncios en medios gráficos y audiovisuales en los que comunican una determinada búsqueda laboral.

Recomendaciones: Muchos puestos laborales son cubiertos por los contactos interpersonales que se dan dentro de la organización. Esto ocurre, generalmente, en organizaciones más pequeñas con menor cantidad de puestos a cubrir.

Bolsas de Empleo: Las empresas u organizaciones envían la búsqueda laboral a universidades u organizaciones que poseen bolsas de empleo en las que publican búsquedas.

Ferias de Empleo: Las empresas con búsquedas laborales o que buscan ampliar su base de datos, acuden a ferias de empleo a las que también acuden individuos en búsqueda laboral.

Consultoras: Las consultoras o agencias de recursos humanos son las encargadas de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de muchas compañías. Ellas utilizan varias fuentes, como su base de datos o portales y redes sociales, para dar a conocer el proceso de reclutamiento. (Maristany, 2007).

2.8 Selección del Personal

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

La selección de personal es el proceso que permite elegir a tu empleado ideal de entre los postulantes. Es ese momento que empieza con el contacto con el candidato y que se produce justo después del reclutamiento.

El proceso de selección de personal varía mucho de unas empresas a otras, pues que no todas buscan lo mismo, ni tienen la misma cultura organizacional. Este proceso consiste básicamente en encontrar las piezas correctas del rompecabezas, que permita a la organización alcanzar el éxito empresarial con el menor esfuerzo y en el menor tiempo posible.

2.8.1 Importancia de la Selección de Personal

El costo de una mala contratación puede ascender al doble del salario anual de una persona más los beneficios. La selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo y aportar valor a la empresa, por ello, debe ser un pilar importante dentro de cualquier estrategia empresarial. (Mondy, 2005).

2.8.2 Selección de Personal como un Proceso de Comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable x , y la segunda, la variable y . (Mondy, 2005).

2.8.3 Fases del Proceso de Selección de Personal

Todo proceso de selección de personal debe cumplir el objetivo de encontrar el equilibrio justo para obtener una mayor productividad en la actividad empresarial. Para conseguirlo, existen una serie de etapas que conducen a seleccionar los perfiles que mejor se adecúan a las necesidades de cada empresa:

1. Definición de las Necesidades de Personal: La primera fase del proceso de selección de personal es cuando la empresa clarifica

sus necesidades en materia de personal y decide si realmente debe contratar a nuevos trabajadores o si puede cubrir sus exigencias con los empleados actuales.

2. **Elaboración del Perfil del Candidato:** Según el puesto a cubrir, se elabora el perfil ocupacional, que refleja los requisitos, calificaciones, conocimientos y competencias que debe tener el candidato ideal.
3. **Lanzamiento de la Convocatoria:** En esta fase del proceso de selección de personal, la empresa comienza a buscar activamente candidatos recurriendo a diferentes medios, desde la prensa y radio local hasta las redes sociales.
4. **Preselección de los Candidatos:** Cuando se han recibido todos los curriculum vitae, se realiza una primera selección para agilizar el proceso de selección de personal teniendo en cuenta si la experiencia y formación de los candidatos se adaptan a la vacante ofrecida.
5. **Selección:** Se entrevista a los candidatos y se aplican pruebas de selección, ya sean psicotécnicos, test de personalidad o pruebas profesionales.
6. **Informe de los Candidatos:** Con la información disponible, se elabora un informe en el que se evalúan los pros y contras de los candidatos más adecuados.

7. Toma de Decisión: En esta etapa del proceso del proceso de reclutamiento y selección de personal se elige el perfil más adecuado para el puesto de trabajo teniendo en cuenta tanto las competencias profesionales como la capacidad para adaptarse a la cultura organizacional. (Mondy, 2005).

En el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir previamente entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional. Y por otro lado hay que distinguir la cualificación profesional, definida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral.

Por lo tanto, una persona cualificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.

- Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar una puntuación a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior. (Heredia Rodríguez, Brenda Selene, Planeación e Integración de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2019, Uruapan, Michoacán).

2.8.4 Técnicas de Selección de Personal

Las diferentes técnicas de selección utilizadas tienen el objetivo de realizar la elección más acertada. Sin embargo, es importante tener en cuenta el hecho de que tales técnicas tienen un margen de error. Es por ello, que la recomendación general es hacer un grupo de técnicas juntas para minimizar lo más posible este margen.

Entrevista: la eficacia de una entrevista dependerá de quien la ejecuta. Muchos entrevistadores convierten a la entrevista en una charla, así que acaba perdiendo el sentido técnico y no descubre los conocimientos exactos, educativos y socioeconómicos relativos al candidato.

Análisis de Currículos: aunque es un método útil, resulta insuficiente para obtener una visión más amplia y real del candidato. Es una herramienta con la que se puede tener una consideración inicial del grupo de candidatos en general que podría estar acordes al empleo.

Pruebas Psicológicas: pueden ser divididas en exámenes psicométricos y de personalidad, donde se miden las aptitudes individuales, determinando si el candidato podrá trabajar bajo presión, identificar algún trastorno de la personalidad, los aspectos motivacionales que lo llevan a trabajar en la empresa, el sentido de la responsabilidad, entre otros intereses o disturbios que pudieran existir.

Técnicas Vivenciales: están relacionadas con las tareas del cargo, por ejemplo, una prueba de la velocidad de digitación, para el puesto de secretaria. En esta categoría se encuentra la dinámica de grupos, que consiste en colocar a los candidatos en una sola sala y ponerlos en situaciones donde tendrán que demostrar su forma de reacción. (Sherman, 2001).

2.9 Contratación

La contratación de personal es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios.

Según, Martha Alles, (2015), la contratación es un proceso que implica una serie de servicios para la búsqueda, selección y contratación de empleados. Para aumentar su eficacia, es necesario elegir de manera competente las formas y métodos de evaluación de los solicitantes de empleo. Al mismo tiempo, la contratación debe ir necesariamente precedida de una definición de las necesidades de personal, un análisis de las descripciones de

los puestos de trabajo y de los empleos, una evaluación de las cualidades profesionales y personales del especialista.

2.9.1 Importancia de la Contratación

Los contratos, son un instrumento valioso para las empresas ya que por medio de ellos se definen derechos, obligaciones y dan seguridad jurídica a las operaciones realizadas entre los distintos actores de las actividades comerciales, financieras o laborales de las organizaciones. (Alles, 2015).

2.9.2 Marco Legal

Artículo 24.- Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Artículo 25.- El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, Clave Única de Registro de Población, Registro Federal de Contribuyentes y domicilio del trabajador y del patrón;

II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado y, en su caso, si está sujeta a un periodo de prueba;

III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;

IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo;

V. La duración de la jornada;

VI. La forma y el monto del salario;

VII. El día y el lugar de pago del salario;

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

X. La designación de beneficiarios a los que refiere el artículo 501 de esta ley, para el pago de los salarios y prestaciones devengadas y no cobradas a la muerte de los trabajadores o las que se generen por su fallecimiento o desaparición derivada de un acto delictual. (Ley Federal del Trabajo, Relaciones Individuales de Trabajo, Capítulo I, 2022).

2.10 Inducción

La inducción de personal es el proceso a través del cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para convertirse en miembros efectivos de la organización.

Según Bohlander, Snell, (2018), la inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Igual que la capacitación que hace hincapié en el que y el cómo, a menudo la inducción se enfoca en el porqué.

2.10.1 Importancia de la Inducción

Mejora el rendimiento de los trabajadores. Disminuye las dudas de los nuevos colaboradores. Facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación.

Gracias a la inducción de personal, el nuevo miembro del equipo obtiene, mediante un sistema técnico, información general y específica de la empresa donde trabajará y del puesto que desempeñará. Con la inducción, se obtienen muchos beneficios, además del anterior, entre estos:

- Mejora el rendimiento de los trabajadores.
- Disminuye las dudas de los nuevos colaboradores.
- Facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación.
- Reduce o evita errores porque se proporciona toda la información necesaria al nuevo miembro del equipo, etc. (Dunnette, 1974).

2.10.2 Inducción de Personal General

Cuando un empleado tiene una idea clara de la filosofía, historia y objetivos de la empresa en que trabaja se convierte en su mejor vendedor. Si

se forma esta idea desde el primer día, se convertirá en un empleado fiel a la compañía.

- La introducción general a la empresa debe incluir:
- Un manual de bienvenida bien estructurado.
- Una charla motivacional.
- Un recorrido por la empresa para conocer las instalaciones, el personal, los productos o servicios que se ofrecen y tener una visión general de los clientes para los que se trabaja.
- Presentación del programa de desarrollo y promoción interna, la normativa legal y de prevención de riesgos laborales.
- Resumen de las obligaciones y derechos de los trabajadores.
(Dunnette, 1974).

2.10.3 Inducción de Personal Específica

Una vez que el nuevo trabajador conoce las generalidades de la empresa, deberá recibir una presentación más específica de su puesto de trabajo, con información relativa al que será su día a día a partir de ahora:

- Instrucciones claras y sencillas de lo que se espera que haga.
- Indicaciones para el desempeño de sus tareas, cómo se espera que las desarrolle, con qué herramientas y material cuenta y cómo se evaluará su desempeño.

- Organigrama de su departamento y persona encargada de guiarle en su periodo de adaptación.
- Cómo utilizar y cuidar, si procede, la ropa de trabajo y equipos de protección.
- Listado de objetivos específicos para el trabajador y cómo conseguirlos.
- Reuniones informales a la hora del café o de la comida para conocer a sus nuevos compañeros de trabajo. (Dunnette, 1974).

Por último, un consejo para los responsables de recursos humanos: se debe prestar atención a las preguntas que hace el nuevo empleado los primeros días para intentar dar una respuesta lo más rápida posible. Si varios empleados hacen la misma pregunta, conviene incluir la respuesta en el manual de bienvenida o en algún otro punto del proceso. (Heredia Rodríguez, Brenda Selene, Administración de la Remuneración, Inducción de Personal, Universidad Don Vasco, A.C. 2020, Uruapan, Michoacán).

2.11 Capacitación y Adiestramiento

La podemos entender como el acto de obtener conocimientos nuevos, diferentes de los habituales, desde el punto de vista teórico y que van a proyectar al trabajador hacia un nivel superior, proporcionando los conocimientos que la empresa requiere que el empleado desarrolle dentro del área o departamento que se le asigne para el buen desempeño de sus

actividades, dándole así, las herramientas para un mejor desarrollo laborar en beneficio de la empresa.

La acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores; desarrollo de habilidades para ser mejor persona. (Ivancevich, 2005).

2.11.1 Importancia de la Capacitación y Adiestramiento

La capacitación es una inversión a mediano o largo plazo para las empresas, ya que requiere de mucha paciencia, pues es un proceso que requiere de tiempo, aparte de que es un factor muy importante que motiva y retiene al empleado.

Tiene como objetivos buscar la mejorara sus aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades o conductas de su personal.

Chiavenato I. (2002) define al adiestramiento como: “El proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales”. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en su comportamiento.

Mientras que, Alles M. (2005) manifiesta que: “el adiestramiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión

y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o se va a desempeñar”.

2.12 Seguridad e Higiene

Dentro de la empresa, la seguridad e higiene se encarga de proteger la salud de los trabajadores, de manera tal que se puedan prevenir los accidentes y enfermedades relacionadas a la actividad laboral. De este modo, mediante sus normativas específicas se busca optimizar el trabajo del personal y a su vez reducir los riesgos en el ambiente laboral.

2.12.1 Marco Legal

Artículo 473.- Riesgos de trabajos son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

Artículo 474.- Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, la muerte o la desaparición derivada de un acto delincencial, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste. Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél.

Artículo 475.- Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios”.

Las empresas deben cumplir con las reglas propias de la seguridad e higiene que están relacionadas con ciertos aspectos edilicios como la ventilación, la humedad, la temperatura, los ruidos y demás.

Al cumplir todas estas reglas, la empresa le garantiza a su personal un entorno de trabajo más salubre sin contaminantes químicos, físicos o biológicos. (Ley Federal del Trabajo, Riesgos de Trabajo, Título Noveno, 2022).

2.12.2 Importancia de la Seguridad e Higiene

Es de mucha importancia, porque dentro de la empresa, la seguridad e higiene se encarga de proteger la salud de los trabajadores, de manera tal que se puedan prevenir los accidentes y enfermedades relacionadas a la actividad laboral.

La seguridad e higiene a partir de sus normativas intentan modificar el ambiente de trabajo de modo tal que se puede prevenir el surgimiento de enfermedades laborales; la aplicación de estas normas supone muchas veces adaptar ciertas conductas o modificar algún procedimiento de trabajo.

Las empresas deben cumplir con las reglas propias de la seguridad e higiene que están relacionadas con ciertos aspectos edilicios como la ventilación, la humedad, la temperatura, los ruidos y demás. Al cumplir todas estas reglas, la empresa le garantiza a su personal un entorno de trabajo más salubre sin contaminantes químicos, físicos o biológicos.

2.13 Compensación de Personal

El concepto de compensaciones y beneficios se refiere a la remuneración y condiciones favorables que recibe un colaborador, a cambio de realizar su trabajo. Pueden ser: de tipo económico (salarios y bonos), beneficios en especie (Seguros de gastos médicos, estacionamiento o transporte, cursos etc.). Con los años, la parte de retribución no económica, es decir, en especie, fue aumentando con los llamados “beneficios” que engloban tanto la Retribución Flexible como los Beneficios Sociales. (Bullon, 2021).

En la gestión de recursos humanos, hablar de compensaciones y beneficios se refiere a la remuneración total que recibe un colaborador por realizar su trabajo. (Amo, 2019).

De un correcto plan de compensaciones depende que las personas quieran integrarse a una organización. Pero también que quienes la conforman, estén motivados, comprometidos y con interés en continuar en la empresa.

La empresa debe diseñar e implantar el sistema que más se adecue a las necesidades de los trabajadores, estudiando tanto las concreciones legales y como las demandas por parte de los empleados. Supone un cambio de visión en la empresa cuyo objetivo es desarrollar equipos más motivados y felices.

2.13.1 Objetivo

Para los colaboradores, las compensaciones y beneficios cumplen el objetivo de satisfacer sus necesidades materiales...

Mientras que a las empresas les permite:

- Atraer personal calificado
- Retener a los empleados actuales
- Garantizar la equidad
- Alentar el desempeño
- Controlar los costos
- Cumplir con las disposiciones legales. (Amo, 2019).

2.13.2 Política de Compensación y Beneficios

Definir una política de compensación y beneficios es detallar los criterios que van a marcar la asignación de retribuciones. A la hora de diseñar esta política es imprescindible determinar los objetivos de la empresa y el entorno de esta. Es decir, qué queremos alcanzar (retención de talento, captación, bienestar laboral...) y hasta dónde podemos llegar (presupuesto).

A partir de aquí, una política de compensación bien definida deberá determinar: promedios de salarios dentro del sector, promedios de salarios dentro de la propia empresa, asignación de bonus según puesto y/o desempeño o tendencias en beneficios sociales y asignaciones según puesto de trabajo, entre otras. (Bullon, 2021).

CAPÍTULO III

ROTACIÓN DE PERSONAL

En este capítulo analizaremos el fenómeno de rotación de personal y la repercusión que este puede llegar a tener dentro de la empresa si no se maneja de manera oportuna y adecuada además de identificar que dicho fenómeno funge como efecto de un conjunto de factores dentro de la empresa y no como causa, como muchos conocemos.

Empezaremos por definir el concepto de rotación del personal, y la importancia de saber controlar este efecto. Hablaremos de los inicios del término “rotación” y en qué momento se empezó a manifestar dentro de las organizaciones, así como las consecuencias que este trae consigo; analizaremos de qué manera se relaciona la satisfacción del empleado dentro de la empresa, con su desempeño dentro de esta y con su estabilidad.

De igual manera hablaremos de las causas de la rotación del personal, para terminar con el compromiso organizacional y conclusiones acerca de este fenómeno.

3.1 Antecedentes

Identificamos los inicios del problema de rotación del personal después de iniciada la Revolución Industrial, en donde en las organizaciones lucrativas “el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del

supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos”, es decir, mera intuición.

Como consecuencia de esta selección tan arbitraria se originó un desequilibrio dentro de las organizaciones, específicamente en el capital humano; dando lugar así la rotación del personal, uno de los problemas más grandes dentro de las organizaciones que hoy en día sigue latente. Es por ello que dicho fenómeno está directamente relacionado con el proceso de selección de personal, en donde se pretende obtener a las personas idóneas para el puesto adecuado, ya que en gran medida la rotación del personal está ligada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo. Y es precisamente esa satisfacción la que equilibrara la estabilidad que el trabajador desea obtener de la empresa respecto a la que esta le ofrece.

Presentando sus inicios en 1910, el fenómeno de la rotación de personal fue descubierto en Norteamérica, junto con los costos que este representaba, mismo que no se podían pasar por alto; dejando así a las empresas en la necesidad de afrontar dicho fenómeno para poder controlarlo, manteniendo al mínimo el número de despidos y renunciaciones. (Carrillo, 2001).

3.2 Definición de la Rotación de Personal

Es la medida de cuánto tiempo permanecen los empleados en la organización, es decir, el flujo de trabajadores que ingresan y se marchan de la misma por diversos motivos. Se le llama rotación porque las personas que ocupan los cargos cambian, pero los puestos de trabajo permanecen

relativamente iguales, cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

Orozco, (2013), explica que es la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que lo realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de una compañía en un determinado período de tiempo siendo lo común de forma anual. El resultado se debe comprender desde un punto de vista porcentual y sin suspicacias, ya que puede aludir a despidos, renuncias y conflictos. Por lo tanto, también se tomar en cuenta el desarrollo profesional o rotación interna, se debe enfatizar ya que en su concepción original no se toma como tal la oportunidad o beneficio que un colaborador podrá obtener hacia rango superior.

Chiavenato, (2009), menciona que la rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva. Por tal motivo se obtienen a partir de datos cuantitativos, los cuales están determinados por el índice de rotación de personal. Se tiene que tomar en cuenta que las personas que se retira por causas externas son debido a mejores ofertas laborales o un crecimiento profesional. Las internas ocurren por reestructuraciones en la empresa, discrepancias o por bajo rendimiento de un colaborador. Hay que saber diferenciar la naturaleza u origen, para contemplar una estrategia que compense su manifestación. (Chiavenato, 2009).

Según, José Castillo Aponte, (2006) “la rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresen índices mensuales o anuales”.

Según, Agustín Reyes Ponce, (1972), “la rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento puesto”.

3.3 Importancia de la Rotación de Personal

La rotación laboral asegura un cambio de escenario y nuevas responsabilidades que desafían al colaborador a aprender y adaptarse, por lo que es una excelente manera de reducir el aburrimiento, el agotamiento, motivar a los empleados y aumentar su productividad. (Heredia Rodríguez, Brenda Selene, Administración de la Remuneración, Rotación de Personal, Administración, Universidad Don Vasco, A.C. 2020, Uruapan, Michoacán).

Cuando la rotación de personal es alta, hay una caída de productividad, daños de imagen e incluso pérdidas financieras. (Boudreau, 1994).

La rotación de personal cuesta caro según, Heroles, (2007), la rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan seguido les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional. El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, informó Bumeran, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras

que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

3.4 Tipos de Rotación de Personal

La rotación de personal implica la desvinculación, sustitución o intercambio de empleados, pero no siempre se produce de la misma manera y por las mismas causas. En este sentido, podemos encontrar diversos tipos de rotación de personal que son:

Rotación Voluntaria: Se entiende por rotación voluntaria toda aquella situación de rotación de personal que es buscada o llevada a cabo de forma voluntaria por el empleado. Es decir, se trata de una renuncia al puesto, sea porque el sujeto decide que el puesto no le compensa (por ejemplo, no existe un buen clima laboral o la empresa no satisface o valora su trabajo) o porque ha encontrado una oferta de trabajo que encaja más con sus expectativas.

Rotación Involuntaria: Podemos considerar por rotación involuntaria aquella en la que la empresa decide prescindir de los servicios de un empleado, independientemente de la voluntad de este. Dicho de otro modo, es un despido o un cambio de puesto, sea porque el empleado no cumple las características deseadas por la empresa (es poco eficiente o productivo o es conflictivo, por ejemplo) o porque la compañía decide reducir personal independientemente de las capacidades y características del empleado.

Rotación Externa: La rotación externa es lo que tradicionalmente se ha considerado rotación de personal. Incluye toda aquella rotación en la que un

empleado sale de la empresa o bien entra en ella, con lo que se produce una separación entre esta y el empleado o una integración de un nuevo empleado con la empresa. Puede ser voluntaria o involuntaria.

Rotación Interna: Otro tipo de rotación es la interna, en la que en realidad no existe una desvinculación entre empresa y empleados: no hay despidos ni renunciaciones, sino que un empleado deja un puesto para ocupar otro. Puede tratarse de un cambio temporal o permanente, o bien de una medida de prevención de riesgos físicos o mentales. (Boudreau, Milcovich, 1994).

3.5 Índice de Rotación de Personal

Chiavenato, (2009), describe que el cálculo del índice de rotación personal se basa en el número de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos que forma parte de la empresa en cierta área de la organización, dentro de un período de tiempo y en términos de porcentaje.

3.5.1 Cálculo

Los pasos para calcular la tasa general de rotación de personal son:

1. Calcular el número de personas en promedio durante el período de cálculo. Se suma el número del personal al inicio y al final del período y se divide entre 2, para sacar el promedio.
2. Sumar el total de personas que han salido de la empresa durante el período y dividir este número por el promedio del personal en las empresas que se calculó en el paso 1.

3. La tasa de rotación es el resultado de esta división multiplicada por 100 para expresar en porcentaje (%).

La fórmula es:

$$R = S / ((I + F) / 2) \times 100$$

Donde:

R= tasa de rotación

S= personal que se separó de la empresa en el período

I= personal que se tenía al inicio del periodo

F= personal que se tenía al final del período. (Puchol, 2000).

El Índice de Rotación de Personal es el porcentaje total de colaboradores que abandonan una organización en un periodo de tiempo determinado. Y este es un dato que te debe interesar para evitar gastos exorbitantes en tu negocio, ya que las vacantes que quedan sin cubrir deberán tener un reemplazo. (Robbins, 1998).

Es importante mencionar que la rotación de personal se expresa en porcentajes y por lo tanto manifiesta la dinámica de circulación de empleados en un área y período determinados. Un departamento de recursos humanos posee herramientas científicas y técnicas que permiten la comprensión medible de los fenómenos y eventos que ocurran dentro de su organización. Evidenciado los resultados se podrán determinar estrategias objetivas para poder solventar la problemática.

Los porcentajes que oscilan en extremos denotan estancamiento o un clima organizacional insano, ya que, en el primer caso, existiría un acomodamiento por parte de los colaboradores. En el siguiente caso, una alta rotación de personal proyectaría inestabilidad laboral por parte de la organización. Por lo tanto, un índice de rotación de personal sano induce a los colaboradores clave a permanecer dentro de la organización, por encima de aquellos que tienen un mal desempeño, baja productividad. (Puchol, 2000).

3.5.2 Tasa de Desgaste o Tasa de Abandono

Esta medida se refiere a la rotación de empleados, pero en un sentido más extenso, es el cálculo de cantidad de personas que se van de una empresa en un lapso predefinido de tiempo. El encargado de Recursos Humanos se refiere a la Tasa de Abandono para decidir sobre qué tan capaz es el restaurante para retener con éxito a su gente.

- Se puede utilizar para ver la capacidad de retener clientes o ampliar la cantidad de nuevas ofertas, representando el desgaste de los clientes.
- Para determinar la tasa de desgaste de un período de tiempo específico, hay que conocer la cantidad de empleados al inicio de ese período.
- Luego, ver la cantidad de nuevos empleados que llegaron a la empresa en ese tiempo.
- Al final se determina el número de empleados que se fueron.

- El número de empleados que se fue es la cifra de abandono. (Ulrich, 2006).

$$\text{Tasa de Desgaste} = \frac{\text{Número de participantes}}{\text{Promedio de empleados}} \times 100$$

3.6 Causas

Las causas más comunes de rotación son:

- Inadecuada supervisión
- Clima laboral desfavorable
- Falta de crecimiento laboral
- Mejores salarios
- Trabajo no satisfactorio para el empleado
- Proceso de selección inadecuado

En algunos casos el motivo principal será responsabilidad del empleado, pero, en muchas otras ocasiones, puede que tenga que ver con la forma de trabajar de tu empresa. Para estos, resulta necesario preguntarse: ¿Qué puedo hacer y en qué puedo influir yo para reducir la tasa de rotación de personal de mi empresa? A continuación, encontrarás algunas de las causas más comunes que ocasionan la rotación de personal y algunos consejos para reducirlas. (Boudreau, Milcovich, 1997).

No poder desarrollarse dentro de la empresa

A nadie le gusta sentirse estancado en su vida personal ni profesional, todo el mundo persigue un alto recorrido de crecimiento dentro de la empresa. Un empleado desmotivado supone un coste de 3.400€ por cada 10.000€ de su salario. Cuando esto sucede se entra en la apatía y el hartazgo, ¡y eso es lo último que quieres que suceda! Evítalo generando un entorno de oportunidades alrededor de los empleados. Dale formación para su crecimiento personal, proporcionales herramientas que les ayuden a un mayor y mejor desarrollo y demuestra, con ascensos y beneficios para empleados, que quien se lo trabaja, gana.

El sueldo no es el adecuado

A veces no podrás competir en salario con el resto de las empresas del mercado. En esos casos debes intentar complementar lo que les ofreces a los candidatos para generar una oferta laboral competitiva. Intenta que el salario que ofreces no esté muy alejado del que se ofrece de media en el sector para un puesto de trabajo similar con responsabilidades similares, y mejóralo sin incrementar tus costes de empresa mediante la retribución flexible.

Mala gestión interna

La mayoría de las empresas aún se organizan mediante un sistema jerárquico. Este sistema es bueno para determinar quién controla a quien, y quién manda sobre quién. Aunque esto a la vez puede ser una fuente de problemas. No se trata de eliminar la jerarquía en tu empresa. Se trata de que

queden claras las tareas de cada uno, quien responde claramente ante quién y quién tiene que supervisar el trabajo de cada empleado.

¿Cómo conseguirlo? Con un buen organigrama de empresa.

Un mal clima laboral

Una empresa plagada de rencillas entre el personal es el camino más directo a la fuga de empleados. A nadie le gusta ir a trabajar diariamente a un entorno en el que no se siente a gusto. Si esto se prolonga en el tiempo, lo más probable es que la persona se vaya. No se trata de generar un clima de “amistad” dentro de la empresa. Se trata de que tus empleados se sientan integrados y que se genere un entorno de complicidad y de buen ambiente. Ten en cuenta que el empleado se pasa casi un tercio del día, como mínimo, trabajando. Por eso es esencial que se sienta bien tanto con el equipo como en el entorno laboral.

Objetivos muy distintos

Un empleado trabaja por el salario que se le paga, pero no lo hace únicamente por el dinero. Existen muchas otras motivaciones y estímulos que le harán sentirse a gusto en una empresa. Una de esas es compartir un proyecto común con el equipo, un objetivo. Si el objetivo del empleado está muy alejado del propósito y objetivos que persigue la empresa, probablemente ambas partes no encajarán.

Un mal proceso de reclutamiento

Seleccionar a un buen candidato para un puesto de trabajo es algo más que seleccionar a la persona que tiene un currículum brillante. Un buen candidato tendrá las habilidades y capacidades óptimas para desarrollar su puesto. Además, debes vigilar que esa persona encaje con el perfil y la cultura de tu empresa. De nada te servirá el profesional más brillante si personalmente no encaja para nada con los valores de tu compañía. El coste de una mala contratación puede llegar a ser muy elevado. (Wayne, 2010).

Chiavenato, (2009), determina que existen diferentes causas internas en relación con la rotación:

Causas Internas:

- Políticas salariales de la organización
- Política de los beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercida sobre el personal
- Progreso profesional dada por la organización
- Tipos de relaciones humanas existentes en la organización
- Seguridad industrial
- Comunicación informal
- Clima organizacional
- Políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos

- Criterios en programas de desarrollo humano
- Criterios de evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009).

A través de entrevistas de salida, reputación de la organización e investigaciones profundas sobre fenómenos propios de la rotación de personal, se podrá establecer que causa interna produce dicha dinámica en la empresa.

Causas Externas:

Mondy Wayne, (2010), afirma que las circunstancias externas de cualquier compañía no son suficientes para provocar un cambio de puesto de trabajo, si el colaborador afectado no permite que pueda madurar en su interior y creen el motivo válido. Paralelamente existen motivos personales independientes que pueden inducir al trabajador a cancelar su contrato de trabajo. Esto argumenta que no solo puede existir elemento externo, va aunado a una causa interna, sin embargo, casusa externa como el mercado laboral puede provocar una rotación de talento humano, ya que habrá mejoras salariales y crecimiento profesional de las personas. (Wayne, 2010).

3.7 Consecuencias

Disminución de la productividad

Una baja en la productividad de los empleados es una de las causas más directas y evidentes. El tener que estar cubriendo siempre un puesto supondrá una mayor carga de trabajo para el resto de los componentes; dejar tareas sin realizar o que no se realicen adecuadamente. Es más, cuando se contratará una nueva persona para el puesto, esta persona requerirá de un

periodo de adaptación. No aportará productivamente de entrada todo lo que puede aportar. Además, el engranaje completo de la empresa puede verse afectado. Además, los costes de la rotación de personal podrían ascender hasta un 150% del sueldo del nuevo empleado.

Equipos cambiantes

A causa del gran número de horas que los empleados pasan en el trabajo, terminan convirtiéndose en familia. Esto hace que lo que suceda dentro de la empresa tenga un enorme impacto emocional en el conjunto de los trabajadores. Vivir despidos y cambios constantes en el personal no es la mejor forma de crear un clima laboral sano y de generar cultura empresarial. Además, los que permanezcan en la empresa siempre pensarán que el siguiente en irse pueden ser ellos mismos y eso no ayuda en nada a retener el talento ni crear un buen ambiente de trabajo. (Alles, 2007).

3.7.1 Costos

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios:

Costos Primarios: Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de registro y documentación
- Costo de ingreso

- Costo de desvinculación.

Costos Secundarios: Abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador.

- Efectos en la producción
- Efectos en la actitud de personal
- Costo extra laboral
- Costo extra operacional

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir, de acuerdo con los niveles de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce en la organización, comunidad e individuo.

Costos Terciarios: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables:

- Costo de Inversión Extra: Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes o a los recién

ingresados), aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto. (Ulrich, 1997).

Chiavenato, (2011), describe que la rotación de personal requiere costos principales y ocultos que surgen en la práctica tanto de la realización del reclutamiento y selección, como de cubrir la plaza vacante.

Los costos principales implican:

- Retiro de cada empleado y su substitución
- Reclutamiento y selección
- Mantener a la sección de reclutamiento y selección
- Gastos por la publicación de anuncios de reclutamiento en prensa
- Pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos
- Costo en registro y documentación del candidato
- Ingreso del candidato
- Costo de desvinculación del empleado. (Chiavenato, 2011).

Estos se manifiestan en la admisión del nuevo colaborador, como la desvinculación del anterior.

Como costos ocultos se puede mencionar:

- Carga de trabajo para el departamento

- Baja producción debido al periodo de ambientación
- Efectos en la actitud del personal
- Costo extra laboral
- Costo extra operacional
- Baja productividad del nuevo colaborador. (Chiavenato, 2011).

La Administración de recursos humanos busca identificar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valerosos sus conocimientos. Podemos concluir que el éxito de toda organización depende del esfuerzo y las capacidades de su personal, es decir; del factor humano que posee, más allá de toda la tecnología que pueda existir, una organización; que no planifique sus recursos humanos y las políticas que deberá implementar para el control de éstos; está condenada al fracaso.

Las investigaciones realizadas demuestran que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

4.1 Justificación

El implementar un departamento de recursos humanos, permite realizar las funciones de personal de una manera formal y estructurada, proporcionando una atención más adecuada y oportuna al personal, favoreciendo su estabilidad en la empresa y fomentando su participación con aportaciones para el logro de objetivos. La importancia del departamento de recursos humanos radica en que ayuda a conseguir los objetivos estratégicos de las empresas y a mejorar su eficiencia y efectividad, toda empresa es una organización humana, está compuesta por personas, y su éxito o fracaso es fruto del esfuerzo de los seres humanos que la componen.

La presente investigación se enfoca en la implementación del departamento de recursos humanos en una empresa dedicada al giro de la construcción, ya que esta área debe ser indispensable para cualquier empresa, ya que es la principal encargada de los procesos de la selección del personal, del reclutamiento, de las remuneraciones, entre otros.

Es de suma importancia debido a que todo el personal de la organización, el reclutamiento, selección e inducción al nuevo personal pasa por recursos humanos, dependiendo de su eficiencia, la organización va a lograr sus objetivos, alguna de sus principales funciones son, el reclutamiento y

selección de personal, el desarrollo y evaluación del capital humano, la política salarial, las relaciones laborales, análisis de puestos, capacitación y que éste tenga las virtudes que exige el trabajo; sin recursos humanos la empresa sería un desorden, se emplearían gente no calificada, etc.

Esto ayudaría para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones. El manejo y control de este departamento es un tema bastante extenso, debido a su alta volatilidad, ya que el humano es impredecible y requiere de una dinámica constante, este departamento debe de conocer y representar la cultura empresarial y que sea el encargado de transmitir estos aspectos al resto de empleados.

4.2 Planteamiento del Problema

En la empresa de Materiales Caballero, no existe un departamento de recursos humanos, esta área debe ser indispensable para dar soluciones a las problemáticas ya mencionadas, dando solución a la rotación de personal para generar un mejor ambiente laboral y una comunicación asertiva.

Una empresa carente de un departamento de recursos humanos resulta contraproducente, tanto para el empleado, como para el empleador, esto se puede visualizar de la siguiente forma:

Para la empresa, porque no se pueden implementar los pasos críticos de la gestión, que son: identificar factores clave, definir las competencias, evaluar dichas competencias, ejecutar seguimiento y mejoramiento continuamente. Todo esto conlleva a una grave deficiencia a nivel

administrativo, debido a que cada contratación equivocada equivale a un gasto para la empresa sin beneficio alguno.

Para el empleado, porque más allá del salario, hay condiciones laborales que requieren atención, por ejemplo: proceso de selección, contrataciones, capacitaciones, el pago de seguro médico, realizar el registro de maternidad, pago por licencia pre y post natal, pago de vacaciones, cobertura por riesgos laborales, prima dominical, finiquito, indemnizaciones.

4.3 Pregunta de Investigación

¿Por qué es importante que toda empresa cuente con un departamento de Recursos Humanos y que consecuencias genera el no tenerlo?

4.4 Hipótesis

La implementación del departamento de recursos humanos en la empresa disminuye la rotación del personal.

4.5 Objetivo General

Desarrollar una estructura para la implementación del departamento de Recursos Humanos para que disminuya la problemática de la rotación de personal en la empresa.

4.6 Objetivos Específicos

- Conocer las necesidades actuales de la empresa.
- Determinar la base para las funciones del personal en general.
- Definir la estructura y puestos del área de recursos Humanos.

- Conocer las principales causas de rotación de personal.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

La Empresa Materiales Caballero, es una organización dedicada al giro de la venta de materiales de construcción, se encuentra ubicada en la ciudad de Uruapan Michoacán, en la calle Benito Juárez #45B Col. Zumpimito. Es una empresa que actualmente cuenta con 2 sucursales más en el municipio de San Juan Nuevo. La empresa ubicada en Uruapan, Michoacán, cuenta con un total de 65 trabajadores.

Actualmente, Materiales Caballero Uruapan inicio a certificarse con CEMEX en el año 2013 dándole más prestigio a la empresa.

4.7 Antecedentes

La primera sucursal que se abrió inició en San Juan Nuevo en el año de 1983, posterior se instauró la sucursal en Uruapan en el año de 1997, inicio con un director general y un personal de reparto y en 2002 se implementó otra sucursal en San Juan Nuevo (Tzindio).

En 2005 se implementó un gerente general que ayudaba al director, de ahí se desglosó la especificación de puestos y estaba un subgerente, un ejecutivo de línea fletera y un ejecutivo de ventas y cobranzas y se vieron en la necesidad de implementar un ejecutivo de inventarios.

En 2007 se integró un auxiliar de almacén.

Se hizo una certificación en cuanto acomodo de almacén y procesos de entrega al cliente desde que se toma el pedido hasta que se entrega, con el fin de mejorar la eficacia en el servicio

Para el 2013 se certificaron ante CEMEX (Cementos Mexicanos).

Y en los años posteriores 2015 se recertificaron sobre el área de ventas para saber cómo llenar tomas de pedidos, es decir mejorar la atención al cliente; para 2016, hubo otra recertificación respecto del área de almacén para poder estar en perfectas condiciones y cumplir con los requisitos tanto del personal como en los productos, así como el cuadro de inventarios.

En 2018, se recertificó y se otorgó un viaje a la playa a dicha empresa, el mismo que fue rifado entre los trabajadores.

En el año 2019, se implementó un staff externo encargado de las certificaciones llamadas "SELLO DE LA CASA". Dicha certificación se lleva a cabo cada 2 años y de desarrollo.

Para el año 2020, la empresa se recertifico y se otorgó un viaje para los altos directivos.

En el año 2021, la empresa opto por contratar servicios de outsourcing para capacitaciones externas y asesorías, una vez al mes se dan capacitaciones ce proveedores como (CEMEX, CALIDRA, ACEROS MONTERREY, PEGADURO etc.)

En el año 2022, la empresa se recertificó obteniendo un reconocimiento por ser la única empresa a nivel Michoacán en tener tres certificaciones

consecutivas, destacando la excelencia y profesionalismo en todos sus procesos, almacén, ventas, entregas y administración.

En este año se hizo una reestructura del organigrama debido a que era un requisito que le solicitaban para poder seguir recertificándose. (Caballero, comunicación personal, enero, 2023).

4.8 Filosofía Organizacional

4.8.1 Misión

Proveer a nuestros clientes de productos para la construcción, de excelente calidad con un extenso surtido a precios competitivos en el mercado, brindando un servicio profesional, y honesto.

4.8.2 Visión

Para el 2023 ser una empresa líder y reconocida en la venta de materiales para la construcción a nivel local, destacando por su servicio eficaz y eficiente, logrando así la satisfacción de nuestros clientes y su preferencia.

4.8.3 Valores

Honestidad: Brindar servicios de calidad a nuestros clientes

Compromiso: Como empresa nos comprometemos entregar todo en tiempo y forma.

Responsabilidad: Llevar un control de todo lo que se hace, y hacerlo con eficacia y eficiencia.

Calidad de Trabajo en Equipo: Una excelencia comunicación entre los integrantes de la empresa, para así mismo obtener buenos resultados y brindar un servicio de calidad.


Actitud de Servicio: Tener una excelente actitud para así mismo brindarle una satisfacción al cliente y poder brindarles un trato adecuado.

Armonía en el medio ambiente: Llevarse bien con los compañeros de trabajo para entenderse unos con otros y no entrar en conflictos.

Garantizar la seguridad: Comprobar la mercancía y tener un control de inventarios.

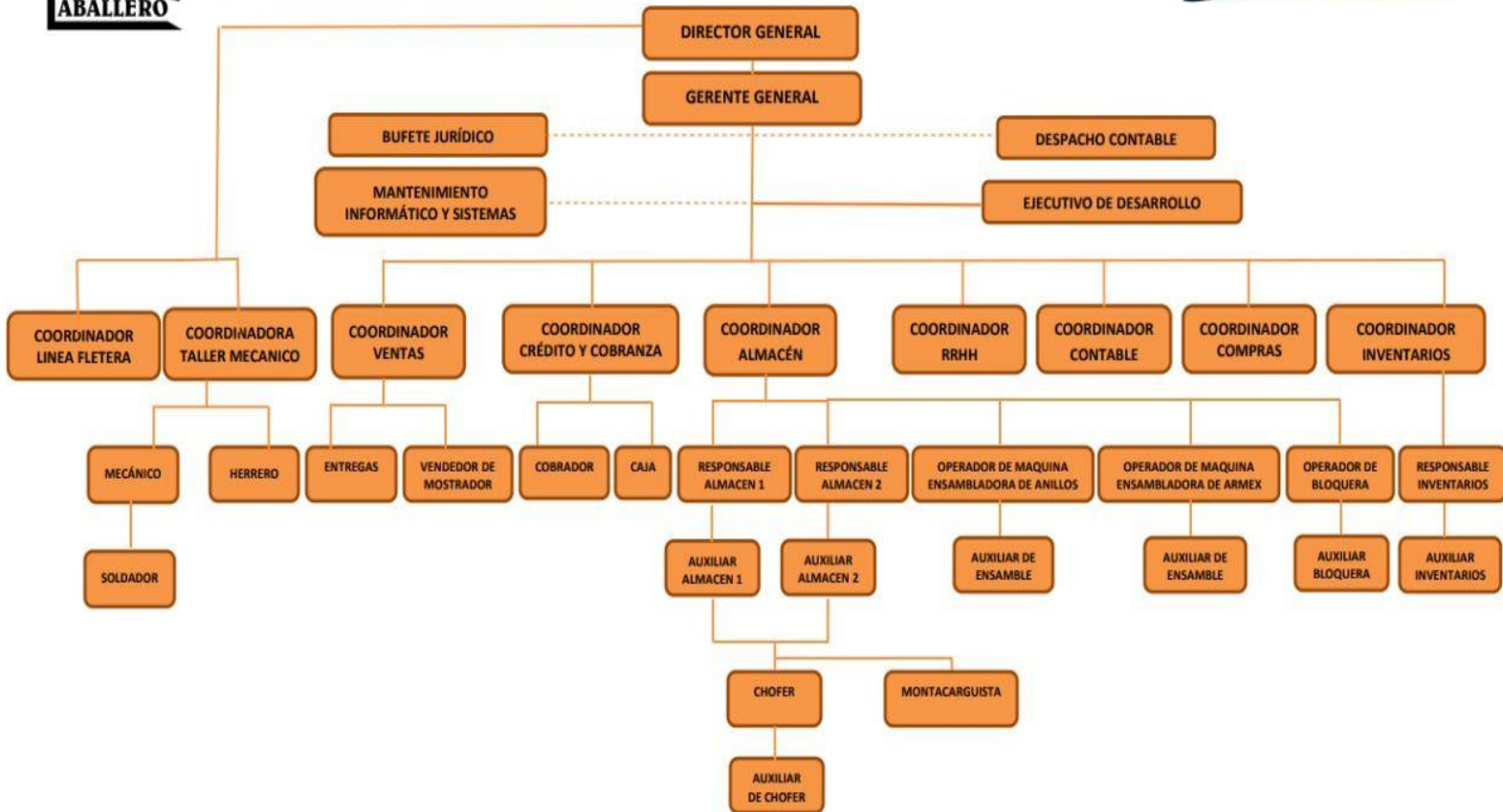
Buscar la excelencia: Solo queremos brindar lo mejor para nuestros clientes a precio competitivos en el mercado. (Caballero, comunicación personal, enero, 2023).

4.9 Organigrama

	4.3.1.1 ORGANIGRAMA		CÓDIGO:	4.3.1.1
			FECHA:	01-agr.-22
			VERSIÓN:	01
			PÁGINA:	1 de 1
ELABORÓ		REVISÓ		AUTORIZÓ
PAOLA FERNANDA ZUÑIGA CASTILLO		HECTOR MANUEL CABALLERO PANTALEON		EDGAR IVÁN CABALLERO PANTALEÓN

ORGANIGRAMA MATERIALES CABALLERO

SUCURSAL URUAPAN



4.10 Descripción de Puestos

Director General: Se encarga de diseñar las estrategias más adecuadas para la empresa fijando objetivos para el crecimiento de esta, es quien tiene la última palabra en la toma de decisiones.

Gerente General: Planea, dirige, organiza y controla las actividades de la empresa de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada una de ellas, optimizando los recursos de la empresa para generar un mejor desempeño.

Ejecutivo de Desarrollo: Se encarga de recabar toda la información solicitada para llevar a cabo las certificaciones de la empresa, supervisando cada área encargada y es quien tiene el contacto directo

Coordinador Línea Fletera: Dirige todos los procesos operativos asociados a la dirección de tráfico y logística de transporte, supervisando que el transporte llegue al lugar indicado, en el tiempo acordado, con el producto correcto y en buen estado.

Coordinadora Taller Mecánico: Es la encargada de supervisar el mantenimiento y funcionamiento de todos los vehículos de la empresa.

Coordinador Ventas: Coordina y dirige a todo el equipo de ventas mediante una buena comunicación, se encarga de supervisar que la atención al cliente sea la más adecuada, dando solución a los problemas y tratando siempre de satisfacer sus necesidades.

Coordinador Crédito y Cobranza: Se encargan de administrar eficientemente la cartera de créditos por cobrar, recuperando en tiempo y forma los mismos y es quien lleva a cabo el trámite de los créditos.

Coordinador Almacén: Se encarga de supervisar la recepción y entrega de la mercancía, capturando la entrada y salidas de estas, según facturas y/o remisiones.

Coordinador Contable: Gestiona y controlar las operaciones diarias del departamento de contabilidad, apoyando en el análisis de los datos contables y es el encargado de realizar y validar todo tipo de transacción monetaria.

Coordinador Compras: Se encarga de realizar las cotizaciones con los proveedores y negociaciones con los mismos, monitoreando diariamente el material faltante con el encargado de inventarios para hacer el pedido.

Coordinador Inventarios: Se encargan de supervisar y contar toda la mercancía de la tienda, cuadrando las entradas y salidas de mercancía y cuadrando lo existente en físico con lo que arroja en el sistema. (Caballero, comunicación personal, enero, 2023).

4.11 Entrevista

Para llevar a cabo esta investigación se ha definido que el tipo de metodología empleada es la mixta, el tipo de investigación es el del estudio experimental y con base a ello se llevó a cabo la técnica de la entrevista.

Entrevista: técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

A continuación, se presenta la guía de entrevista que se elaboró para recabar información por medio de la modalidad de entrevista.

Guía de entrevista

Objetivo: Recabar información con relación a la estructura organizacional del área del personal.

1. ¿Qué tan conveniente y necesario ve el implementar un departamento relacionado a las actividades con el personal?
2. ¿Por qué considera indispensable tener un departamento encargado de las actividades relacionadas con el personal?
3. ¿Qué denominación le pondría a este departamento?
4. ¿Cuáles serían las principales actividades que se realizarían en este departamento?

5. ¿Cuáles puestos considera adecuados para realizar eficientemente todas las áreas relacionadas con el personal?
6. ¿En qué nivel jerárquico colocaría el puesto principal encargada de esta área encargada con el personal?
7. ¿Contrataría un género en específico para el personal de esta área?
- Hombre
 - Mujer
 - Indistinto
8. ¿Qué estado civil considera preferible para la ocupación de los puestos dentro de esta área?
- Soltero
 - Casado
 - Viudo
 - Separado
 - Indistinto
9. ¿Entre qué edad contrataría al principal puesto responsable de esta área?
- 20-30 años
 - 30-40 años
 - 40-50 años
 - Mayor de 50 años
10. ¿Qué escolaridad mínima se requiere para este puesto? ¿Si fuese en nivel licenciatura, qué carrera considera la adecuada?
11. ¿Qué experiencia requiere la persona que ocupe este puesto?

12. ¿Qué habilidades debe tener el encargado que ocupe el puesto de departamento de Recursos Humanos?
13. ¿Qué tipos de desgaste se desarrollaría en este puesto y en qué porcentaje de un 100% los distribuirías?
- Físico
 - Mental
 - Auditivo
 - Visual
14. ¿Qué tipo de tecnología necesita dominar quien desarrolle las actividades?
15. ¿Qué idioma cree indispensable dominar para quien ocupe el puesto?
16. ¿Qué valores considera que deba tener una persona al frente de este departamento?

La entrevista fue realizada a las siguientes personas encargadas de estos puestos:

- Director General
- Gerente General
- Ejecutivo de Desarrollo

Dando un total de 5 entrevistados.

Se decidió entrevistar a estas personas, puesto que son los encargados de supervisar el funcionamiento de todas las áreas de la empresa, y no solo eso, saben realizar las actividades que se desempeñan en cada uno de ellos, y participan en el proceso de la toma de decisiones dentro de la empresa.

4.12 Resultados

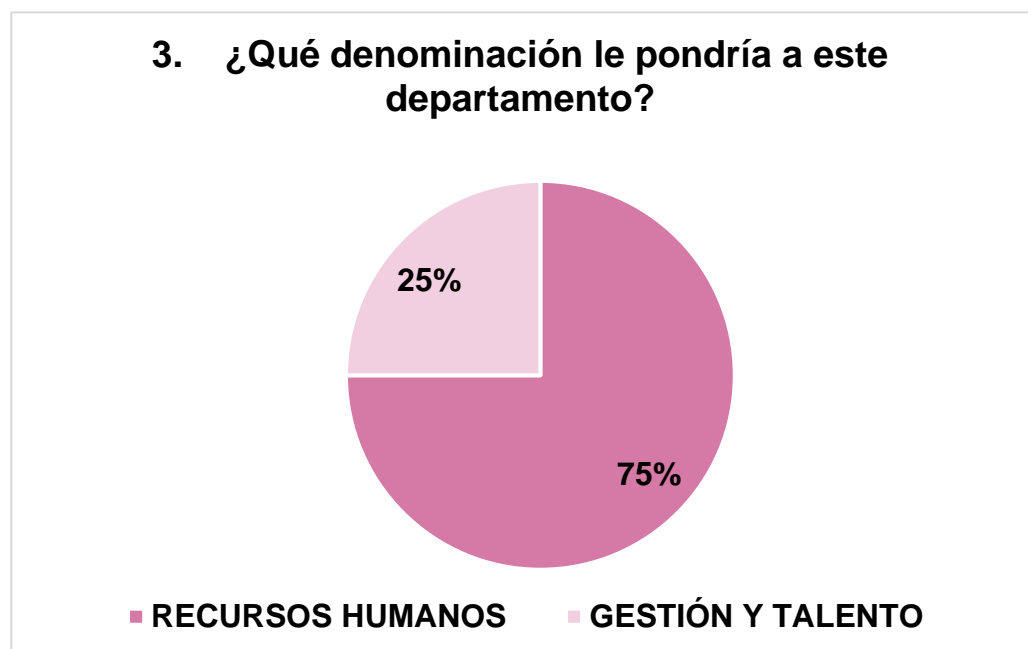
Pregunta 1.

Con relación a la pregunta, los entrevistados coinciden que es conveniente que se implemente un departamento encargado con relación a las actividades del personal, debido a que así se generaría una mejor relación y comunicación laboral con los empleados, generándoles una mayor confianza y así se obtendría un mejor desempeño por parte de ellos, hacen mención que la creación de este departamento es un requisito indispensable que les solicita CEMEX para poder seguir recertificándose como empresa y además que el factor humano es el recurso más importante de la empresa y comentan que es lo que más se debe cuidar.

Pregunta 2.

Con respecto a la pregunta, los entrevistados concuerdan que es indispensable implementar el departamento si se quiere mejorar el clima laboral en la empresa, haciendo sentir a los trabajadores no solo como trabajadores, si no como parte de una familia, existiría una mejor gestión de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos en la empresa, porque se llevaría a cabo de una mejor manera todo el proceso de reclutamiento y selección de personal teniendo mejores candidatos con perfiles aptos para cada vacante.

Pregunta 3.



Un 75% de los entrevistados mencionan que ellos le denominarían al departamento “Recursos Humanos” y el 25% usarían la denominación “Gestión y Talento”.

Pregunta 4.

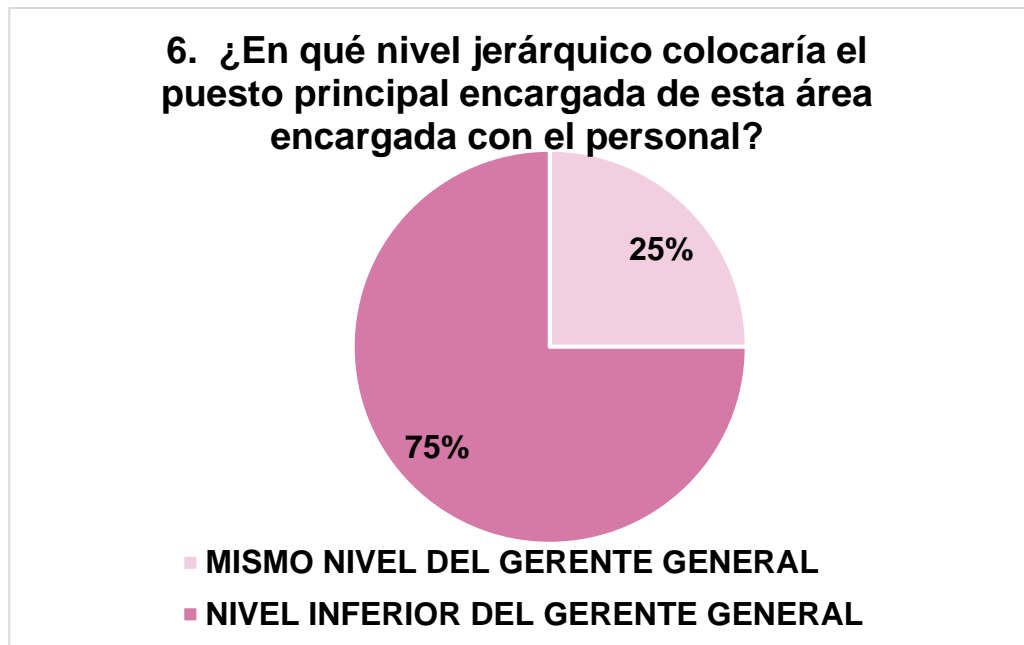
Con respecto a la pregunta, están en acuerdo que las principales actividades que se desarrollarían en este puesto serían las siguientes:

- Gestión Administrativa de Empleados
- Análisis de Puestos
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Evaluación de Desempeño
- Políticas Salariales
- Gestión Financiera y Nóminas
- Seguridad e Higiene
- Regulación de Leyes Vigentes

Pregunta 5.

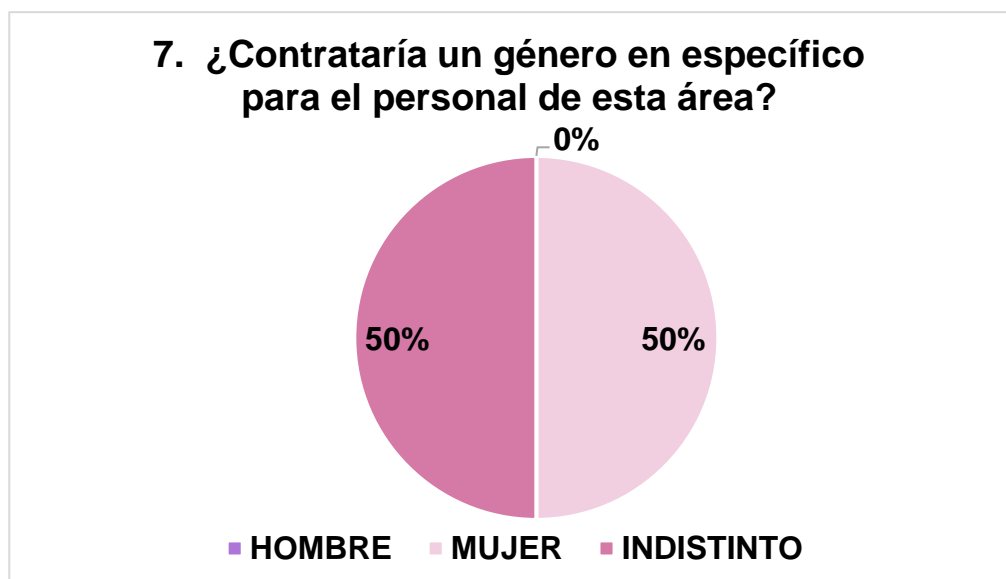
Los entrevistados consideran apto una gerencia, un auxiliar encargado de la administración del personal y otro auxiliar encargado de prestaciones, nóminas y finanzas.

Pregunta 6.



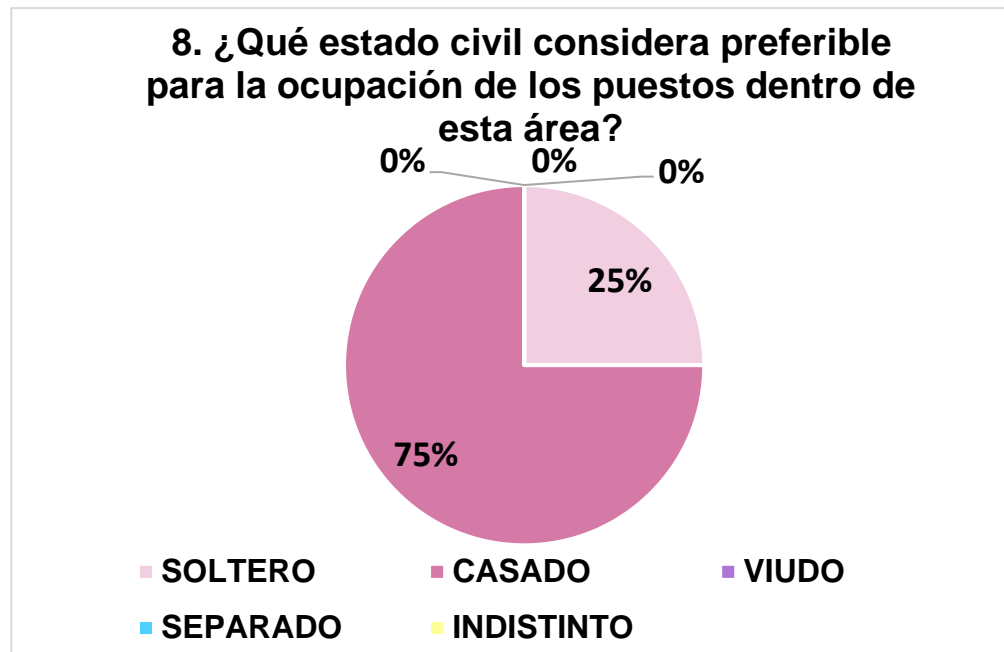
El 75% de los entrevistados concuerdan con colocar el puesto en nivel inferior del gerente general y el 25% prefiere colocarlo en el mismo nivel del gerente general.

Pregunta 7.



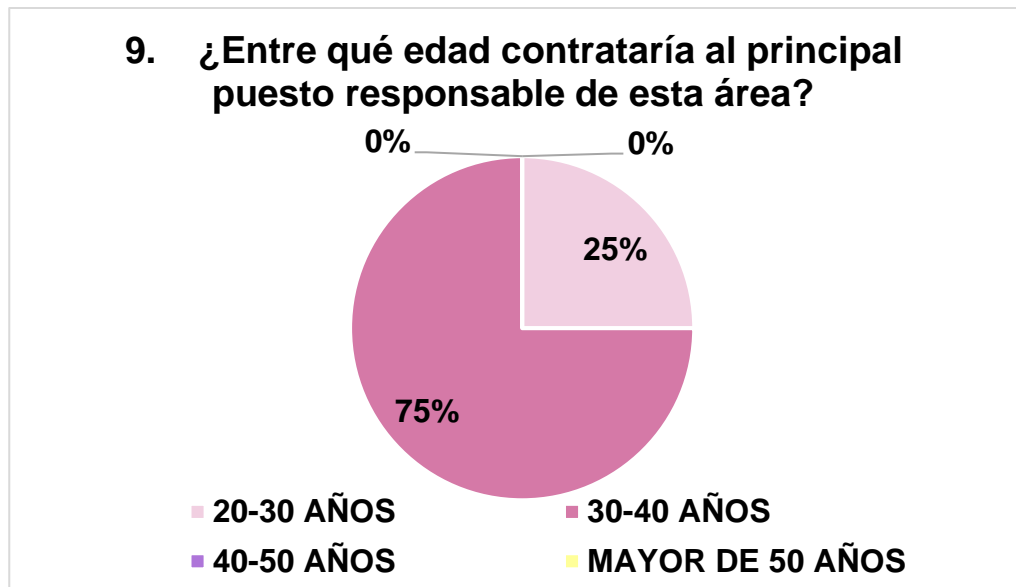
Un 50% de los entrevistados hace referencia que el género apto para este departamento sea mujer y el otro 50% no le es de importancia un género en específico.

Pregunta 8.



El 75% de los entrevistados coinciden en que el mejor estado civil para la ocupación de este puesto es casado y el 25% opta por soltero.

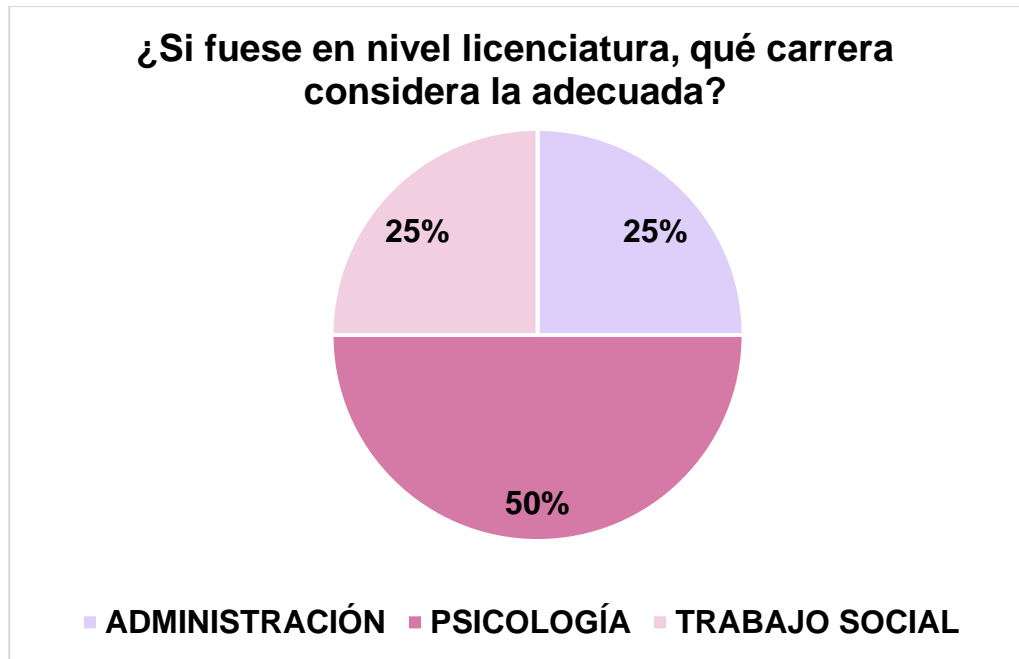
Pregunta 9.



El 75% de los entrevistados concuerdan que la mejor edad para el perfil del puesto sea entre 30-40 años y el 25% difiere que la edad sea entre 20-30 años.

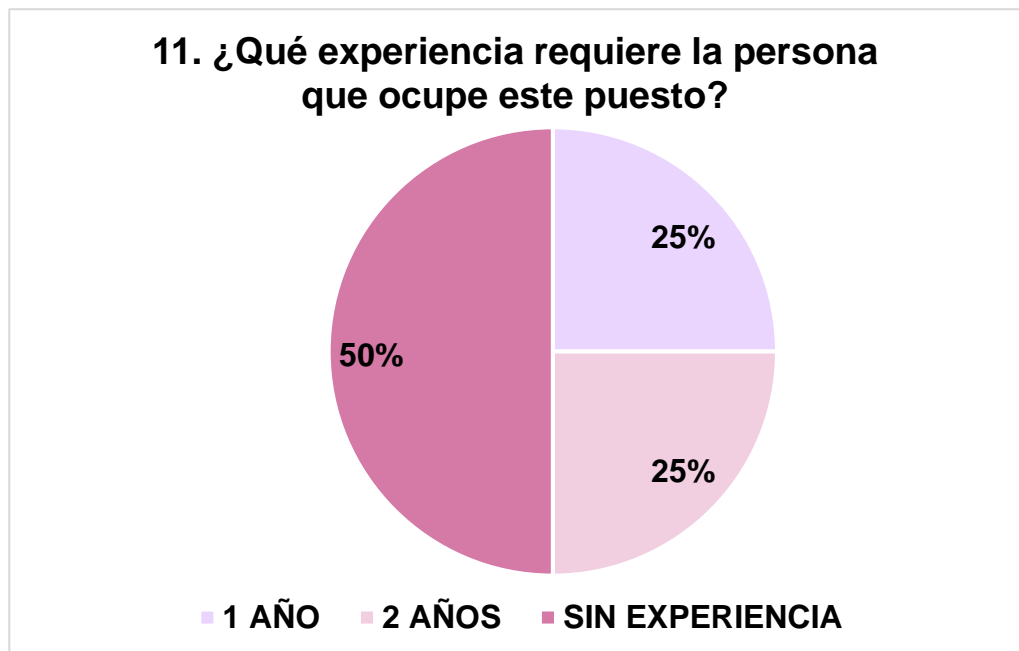
Pregunta 10.





El 50% de los entrevistados concuerdan que la licenciatura adecuada para este puesto sea Psicología, el 25% difiere que sea Administración y el otro 25% difiere en que sea Trabajo Social.

Pregunta 11.



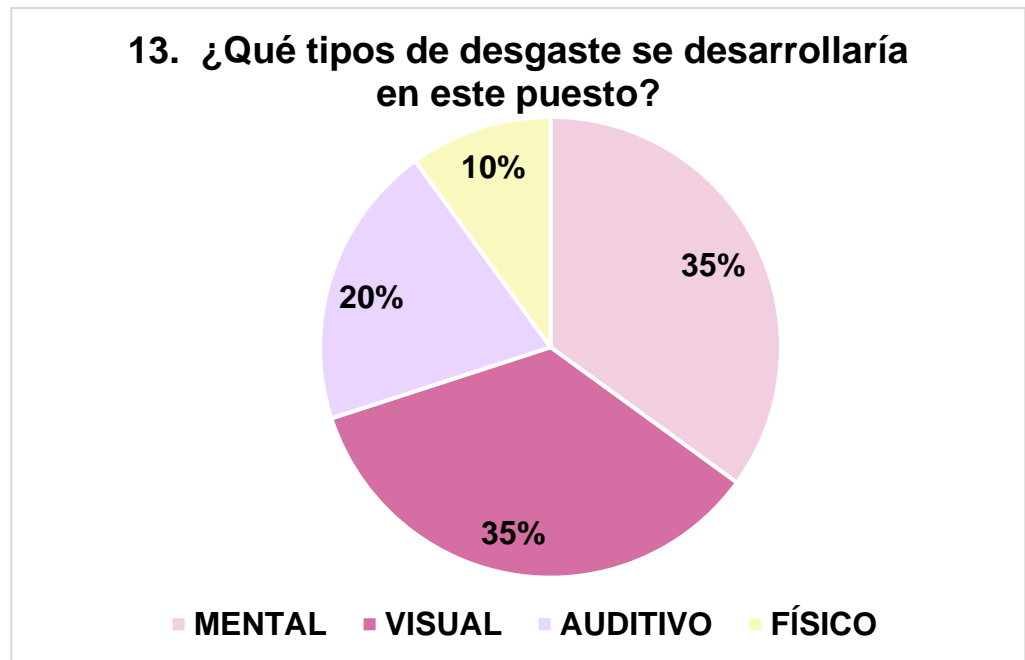
El 50% de los entrevistados convienen que no es necesaria la experiencia para el puesto, sin embargo, el 25% difiere que como requisito mínimo sea de 1 año y el otro 25% opta porque sean necesario 2 años.

Pregunta 12.

Los encuestados convienen que las habilidades que debe tener quien ocupe el puesto sean las siguientes:

- Trabajo en Equipo
- Resolución de Conflictos
- Facilidad de Palabra
- Actitud Crítica
- Proactivo
- Habilidad de Negociación
- Seguridad
- Escucha activa
- Gestión de Talentos

Pregunta 13.



Los entrevistados hacen mención que el máximo porcentaje de desgaste se llevaría acabo de manera visual y mental, dando un total del 70%, el auditivo un 20% y el físico un 10%.

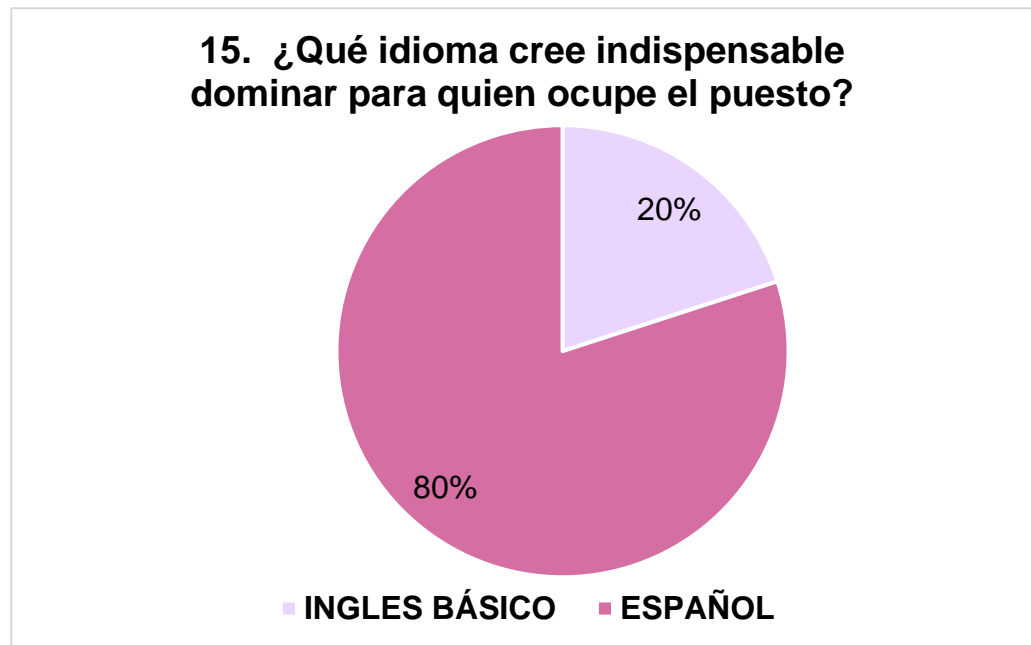
Pregunta 14.

Los entrevistados hacen referencia con relación a la pregunta 14, que las tecnologías que necesitan dominar para este puesto son las siguientes:

- Paquetería de Office
- Nóminas / Contpaq
- SUA
- SIPARE

- IMSS / INFONAVIT
- Zoom
- Monitoreo de checador

Pregunta 15.



El 80% de los entrevistados menciona que el dominio del idioma español debe ser indispensable, mientras que un 20% difiere en que tenga conocimientos básicos de inglés.

Pregunta 16.

Los entrevistados convienen que la persona apta para este puesto deba contar con estos valores:

- Honestidad
- Respeto

- Puntualidad
- Ética
- Diligencia
- Pensamiento analítico
- Paciencia
- Confidencial
- Coherencia
- Justicia
- Confianza
- Flexibilidad
- Adaptabilidad

4.13 Análisis de la información

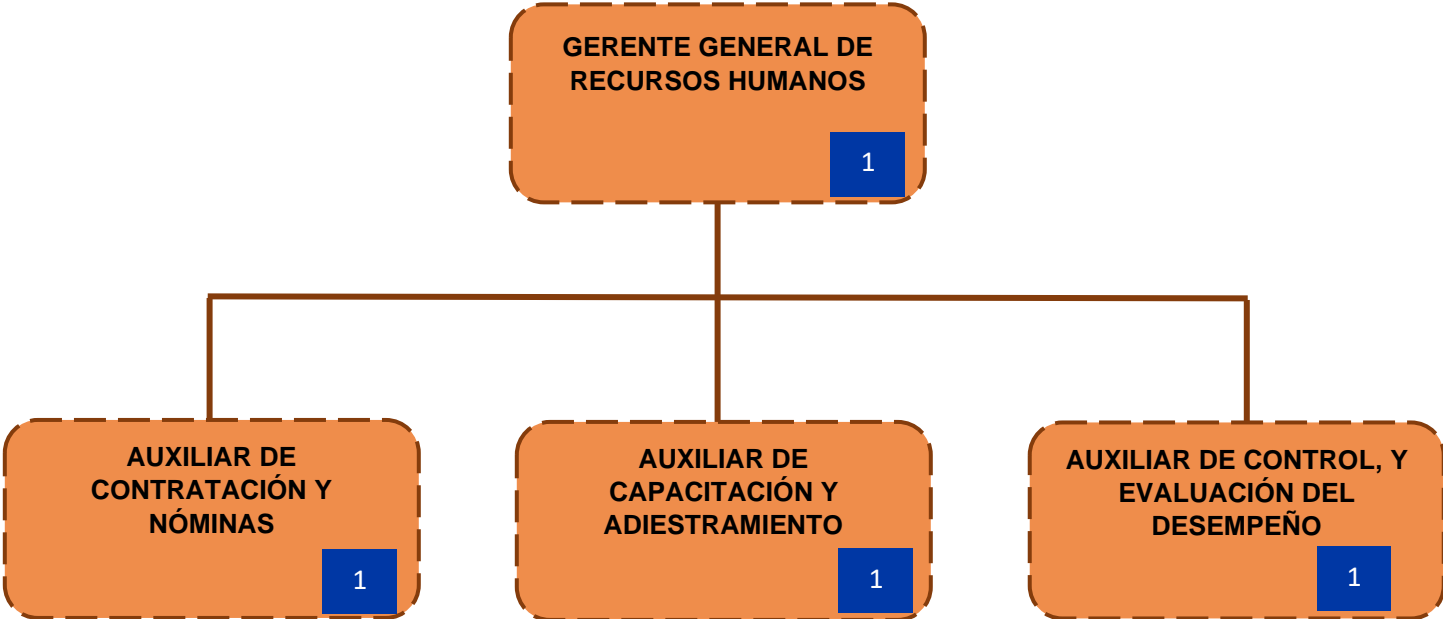
1. Se considera que es indispensable contar con un área encargada del personal de la empresa, al que le denominarían “Recursos Humanos”, debido a que esto les ayudaría a tener un mejor desempeño con los empleados, favoreciendo la comunicación laboral, desempeñándose de una mejor manera para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa de manera eficaz y eficiente, mediante la optimización de los distintos recursos empresariales, se estima que este puesto se incluya en la parte

inferior del gerente general, contando con una gerencia y dos auxiliares, y que los encargados desarrollen actividades de gestión administrativa, financiera, de personal y de regulación legislativa.

2. Se considera que el género puede ser indistinto, teniendo una edad entre 30-40 años y que su estado civil sea casado.
3. Es indispensable que quien ocupe el puesto cuente con escolaridad nivel licenciatura, de preferencia en Psicología, sin experiencia, pero que cuente con habilidades de trabajo en equipo, proactividad, resolución de conflictos y negociación.
4. Los entrevistados destacan que el desgaste mayoritario que se reflejará en este puesto sea un desgaste visual y mental y en su minoría sea auditivo y físico, sabiendo desarrollar tecnologías como paquetería de Office, Contpaq y sus derivados respectivos de nóminas y zoom, dominando el idioma español, y que el ocupante cuente con valores como honestidad, respeto, adaptabilidad y ética.

4.13 Propuesta de Creación de un Departamento de Recursos Humanos en la Empresa “Materiales Caballero” de Uruapan.


Organigrama Propuesto del Área de Recursos Humanos



(Elaboración propia, 2023).

Nota: Con relación a los resultados obtenidos, se optó porque esta área estuviera conformada con un puesto principal y dos auxiliares, pero considerando la situación de la empresa, se sugiere implementar otro puesto más, debido a las necesidades de la empresa, el número de personal que existe, para seguir dando continuidad a futuras certificaciones y actualizaciones, etc.

4.14 Análisis de Puestos

	4.3.1.2-4.3.2.2 ANÁLISIS Y PERFIL DE PUESTO		CÓDIGO:	4.3.1.2-4.3.2.2	
			FECHA:	20/Enero/2023	
			VERSIÓN:	01	
			PÁGINA:	1	
ELABORÓ		REVISÓ		AUTORIZÓ	
ALEJANDRA YARELI LÓPEZ GARCÍA		MARÍA EUGENIA RIVERA ÁLVAREZ		EDGAR IVAN CABALLERO PANTALEÓN	

I. NOMBRE DEL PUESTO

Gerente General de Recursos Humanos

II. RELACIONES LABORALES

Puesto al que le Reporta: Director General, Gerente General y Ejecutivo de Desarrollo

Puestos que le reportan directamente:

Auxiliar de contratación y nóminas, auxiliar de capacitación y adiestramiento y auxiliar de control y evaluación del desempeño.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL

Encargado de supervisar los puestos que tiene a su cargo, gestionando las actividades de cada uno de ellos, administrando y coordinando las políticas y procedimientos de Recursos Humanos.

IV. PRINCIPALES ACTIVIDADES EN EL PUESTO

- Supervisa el proceso de reclutamiento del personal.
- Desarrollar e implementar políticas y procedimientos de Recursos Humanos destinados al desarrollo del personal, relaciones laborales, beneficios, compensación y gestión del desempeño.

- Analizar estadísticas para identificar las circunstancias que le generan problemas al personal, aportando recomendaciones para su mejora y proveyendo suministros que los trabajadores requieran indispensables para su actividad.
- Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades y acciones del departamento de Recursos Humanos, a los fines de garantizar el cumplimiento de las metas, objetivos y políticas de la empresa.
- Garantizar la disponibilidad de recursos en su área y velar por que los colaboradores cuenten con las herramientas de trabajo necesarias para el desempeño óptimo de sus funciones, con el fin de que se puedan ofrecer servicios de alta calidad de forma oportuna y efectiva.


VI. PERFIL DE PUESTO

Edad:	30-40 años
Sexo:	Mujer
Edo. Civil:	Preferentemente casada
Escolaridad:	Licenciatura en Psicología o Administración
Experiencia:	1 año y medio - 2 años en puesto similar
Días y Horarios de trabajo:	Lunes-Viernes Entrada: 8:30 a.m. Salida: 5:30 p.m. Sábado Entrada: 8:00 a.m. Salida: 2:00 p.m.
Habilidades:	Trabajo en equipo, resolución de conflictos, facilidad de palabra, actitud crítica y analítica, proactivo, seguridad de sí misma, gestión de talentos, manejo de paquetería de Office, conocimientos básicos acerca de CONTPAQ, IMSS, INFONAVIT, SUA, SIPARE, zoom, manejo de correo electrónico, manejo de redes sociales, conocimiento de los sistemas y las bases de datos de Recursos Humanos...
Cualidades:	Carisma, diligencia, responsabilidad, honestidad, puntualidad, confianza, seguridad, flexibilidad,

	coherencia, lealtad, empatía, humildad, madurez, transparencia, prudencia, amabilidad, tolerancia...
Vehículos que domine:	Carro automático y estándar
Tipo de desgaste:	Mental 80% Físico 20% Visual 50% Auditivo 50%
Idioma:	Español y nivel intermedio de ingles

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Índice de rotación
- Retención del talento.
- Accidentes laborales
- Inversión en capacitación

	4.3.1.2-4.3.2.2 ANÁLISIS Y PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO:	4.3.1.2-4.3.2.2
		FECHA:	20/Enero/2023
		VERSIÓN:	01
		PÁGINA:	1
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	
ALEJANDRA YARELI LÓPEZ GARCÍA	MARÍA EUGENIA RIVERA ÁLVAREZ	EDGAR IVAN CABALLERO PANTALEÓN	

I. NOMBRE DEL PUESTO

Auxiliar de Contratación y Nóminas

II. RELACIONES LABORALES

Puesto al que le Reporta: Gerente General, Ejecutivo de Desarrollo, Gerente General de Recursos Humanos.

Puestos que le reportan directamente: Ninguno.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL

Encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal y los pagos correspondientes a la nómina, monitoreando las necesidades de la empresa y la entrada y salida de personal.

IV. PRINCIPALES ACTIVIDADES EN EL PUESTO


- Estar en constante capacitación y actualización acerca de la Legislación Laboral y Reformas Fiscales, informando a los reclutadores y gestores sobre cambios en las regulaciones.
- Manejo de plataformas en relación con el pago de nómina e impuestos (IMSS, INFONAVIT, SUA, SIPARE, CONTPAQ, SAT) y cálculo de las percepciones, deducciones, cuotas, impuestos y retenciones en el sistema de nómina.
- Presentar y emitir los reportes, estados financieros e informes técnicos solicitados por la empresa, con observaciones y sugerencias sobre situaciones detectadas en los análisis de las nóminas.
- Encargado de llevar a cabo todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, satisfaciendo las necesidades de la empresa, supervisando en conjunto el procesamiento de los cambios en las nóminas (nuevos empleados, terminaciones de contratos, aumentos y mejoras del sistema).
- Participar en las ferias del empleo o eventos profesionales dedicados a la orientación profesional, creando una red profesional de la empresa a través de relaciones con profesionales de Recursos Humanos universidades y otros socios.

VI. PERFIL DE PUESTO

Edad:	23-35 años
Sexo:	Indistinto
Edo. Civil:	Indistinto
Escolaridad:	Licenciatura en Administración / Carrera técnica en Administración, / Lic. Contaduría / Carrera técnica en Contaduría
Experiencia:	1 año y medio en puesto similar
Días y Horarios de trabajo:	Lunes-Viernes Entrada: 9:00 a.m. Salida: 6:00 p.m. Sábado Entrada: 8:00 a.m. Salida: 2:00 p.m.
Habilidades:	Proactivo, trabajo bajo presión, manejo de TICS, conocimiento de manejo de CONTPAQ, IMSS, INFONAVIT, SUA, SIPARE, paquetería de Office, zoom, manejo de correo electrónico, manejo de redes sociales, buena memoria, pensamiento analítico, comunicación, planificación y organización...
Cualidades:	Confidencialidad, responsabilidad, disponibilidad, honestidad, tolerancia, puntualidad, integridad., empatía, humildad, ética profesional, lealtad, transparencia, discreción, gratitud, amabilidad...
Vehículos que domine:	Carro automático
Tipo de desgaste	Mental 90% Físico 10% Visual 70% Auditivo 30%
Idioma:	Español y nivel básico de inglés

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Índice de rotación
- Satisfacción del personal
- Indicador de cumplimiento fiscal

	4.3.1.2-4.3.2.2 ANÁLISIS Y PERFIL DE PUESTO		CÓDIGO:	4.3.1.2-4.3.2.2	
			FECHA:	20/Enero/2023	
			VERSIÓN:	01	
			PÁGINA:	1	
ELABORÓ		REVISÓ		AUTORIZÓ	
ALEJANDRA YARELI LÓPEZ GARCÍA		MARÍA EUGENIA RIVERA ÁLVAREZ		EDGAR IVAN CABALLERO PANTALEÓN	

I. NOMBRE DEL PUESTO

Auxiliar de Capacitación y Adiestramiento

II. RELACIONES LABORALES

Puesto al que le Reporta: Gerente General, Ejecutivo de Desarrollo y Gerente General de Recursos Humanos.

Puestos que le reportan directamente: Ninguno

III. DESCRIPCIÓN GENERAL

Encargado de coordinar y administrar los programas de capacitación de una organización, generando confianza en los trabajadores dentro de la empresa, este puesto tiene como objetivo principal ayudar en el proceso de formación del equipo de una empresa a partir de las líneas de negocio pautadas en la misión y visión corporativa, visitando cada uno de los departamentos para auxiliar la formación de los organigramas.

IV. PRINCIPALES ACTIVIDADES EN EL PUESTO

- Encargado de coordinar y desarrollar un seguimiento estratégico para contribuir al desarrollo del talento humano, ejecutando acciones de formación presencial y a distancia para el personal activo, analizando, evaluando y proponiendo diversas técnicas para mejorar las herramientas de gestión corporativa.
- Formar parte de la implementación de estrategias de gestión humana, ideando un plan estratégico que sea eficiente para cumplir los objetivos de la empresa,

analizando y aportando sus conocimientos en el proceso de validación de candidatos para los puestos importantes de la empresa.

- Gestionar un sistema de capacitación con el objetivo de satisfacer las necesidades de la organización, brindando asesoría y el acompañamiento necesario para que el personal de la empresa pueda superar las dificultades que se presenten en el trabajo.
- Estar en constante actualización de cursos relacionados a la capacitación del personal humano, tomando en cuenta las necesidades de la empresa y manteniendo una buena comunicación entre colaboradores y sus distintas áreas.
- Brindar una orientación adecuada a la empresa para solucionar los problemas que se presenten con mucha frecuencia en los diferentes departamentos y puestos de trabajo.


VI. PERFIL DE PUESTO

Edad:	27-35 años
Sexo:	Mujer
Edo. Civil:	Indistinto
Escolaridad:	Licenciatura en Administración o Carrera técnica en Administración
Experiencia:	1 año en puesto similar
Días y Horarios de trabajo:	Lunes-Viernes Entrada: 8:00 a.m. Salida: 5:00 p.m. Sábado Entrada: 8:00 a.m. Salida: 2:00 p.m.
Habilidades:	Creatividad, manejo de TICS, paquetería de Office, manejo de programas de diseño (PUBLISHER, CANVA, PREZI), zoom, manejo de correo electrónico, manejo de redes sociales, trabajo en equipo, capacidad de innovación...

Cualidades:	Empatía, capacidad de escucha, capacidad de reflexión, paciencia, disponibilidad, honestidad, puntualidad, integridad, humildad, amabilidad, puntualidad, liderazgo, responsabilidad, lealtad...
Vehículos que domine:	Carro automático
Tipo de desgaste	Mental 50% Físico 50% Visual 60% Auditivo 40%
Idioma:	Español y nivel básico de inglés

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Satisfacción de los empleados
- Retorno de inversión (capacitaciones)
- Proyectos completados

	4.3.1.2-4.3.2.2		CÓDIGO:	4.3.1.2-4.3.2.2
	ANÁLISIS Y PERFIL DE PUESTO		FECHA:	20/Enero/2023
			VERSIÓN:	01
			PÁGINA:	1
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ		
ALEJANDRA YARELI LÓPEZ GARCÍA	MARÍA EUGENIA RIVERA ÁLVAREZ	EDGAR IVAN CABALLERO PANTALEÓN		

I. NOMBRE DEL PUESTO

Auxiliar de Control y Evaluación del Desempeño

II. RELACIONES LABORALES

Puesto al que le Reporta: Gerente General, Ejecutivo de Desarrollo y Gerente General de Recursos Humanos.

Puestos que le reportan directamente: Ninguno

III. DESCRIPCIÓN GENERAL

Encargado de supervisar y evaluar el desempeño de los trabajadores, monitoreando el control de cada una de las áreas establecidas, ayudando a mejorar la gestión de los recursos humanos, dándole una mejor visión del rendimiento de cada uno de los

colaboradores, e informando si se cumplió con los objetivos trazados en el tiempo estipulado.

IV. PRINCIPALES ACTIVIDADES EN EL PUESTO

- Realizar un análisis específico del rendimiento de los empleados dentro de la compañía, evaluando el trabajo durante un período concreto y tratando de detectar fortalezas y debilidades.
- Atender a la solicitud de los trámites que necesite la empresa, siguiendo una metodología eficaz y eficiente para la misma, y verificando que cada área cuente con el material necesario para su actividad.
- Feedback objetivo para gestionar el talento y desarrollar a los empleados (planes de carrera)
- Encargado de motivar, alentar e incentivar al trabajador a seguir trabajando de la misma manera o replicar su forma de hacerlo.
- Establecer un plan de evaluación de desempeño donde se recomiende determinar qué indicadores se evaluarán, cuales se van a utilizar, tiempos de evaluación, periodos y parámetros a calificar.

VI. PERFIL DE PUESTO

Edad:	25-35 años
Sexo:	Indistinto
Edo. Civil:	Preferentemente casado
Escolaridad:	Licenciatura en Administración / Licenciatura en Psicología / Carrera técnica en Administración
Experiencia:	1 año en puesto similar
Días y Horarios de trabajo:	Lunes-Viernes Entrada: 8:00 a.m. Salida: 5:00 p.m.

	Sábado Entrada: 8:00 a.m. Salida: 2:00 p.m.
Habilidades:	Manejo de TICS, paquetería de Office, zoom, trabajo en equipo, habilidades metodológicas, comunicación, analítico, capacidad, adaptabilidad, manejo de redes sociales, base de datos relacionada a Recursos Humanos...
Cualidades:	Flexibilidad, empatía, ética profesionalidad, puntualidad, lenguaje corporal, energía, honestidad, liderazgo, gratitud, optimismo, lealtad, disciplina, solidaridad, competitividad, amabilidad...
Vehículos que domine:	Carro automático
Tipo de desgaste	Mental 80% Físico 20% Visual 50% Auditivo 50%
Idioma:	Español y nivel básico de inglés

VII. INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Bonos de productividad
- Satisfacción de empleados
- Indicadores de competitividad

4.15 Beneficios de la propuesta

Con la implementación de un departamento de Recursos Humanos se logra reducir la carga administrativa, a través de la automatización de los procesos que se realizan de forma manual, también nos permite identificar los puntos de mejora de cada área de la organización y definir actividades a partir de ellos.

Realizar el proceso de reclutamiento de personal de una manera más eficaz y eficiente, satisfaciendo las necesidades de la empresa y minimizando la rotación de personal.

Conocer a la perfección qué se necesita en cada vacante, teniendo en cuenta la cultura empresarial, y sabiendo como comunicarse de una manera profesional con los candidatos.

Llevar a cabo un mejor control acerca de las actividades que desempeña cada uno de los trabajadores, haciéndoles saber sus puntos de mejora, incentivándolos y, sobre todo hacerlos sentir como parte de una familia dentro de la empresa.

Tener un mayor control acerca de la información y documentación de cada uno de los trabajadores, generándoles al mismo tiempo confianza de acercarse con el encargado correspondiente a la resolución de algún problema, cuadrando cada uno de sus cálculos correspondientes a la nómina y pagos en relación a.

El costo de contratación disminuye debido a que no se pierde tiempo y dinero en estar capacitando a nuevos puestos vacantes, por ello se cuida el talento humano de los trabajadores para que permanezcan dentro de la empresa.

Incrementar la productividad en los trabajadores optimizando los distintos recursos con los que cuenta la empresa (financieros, humanos, tecnológicos y materiales).

Detectar las competencias y habilidades en los trabajadores, favoreciendo la autoevaluación y autocrítica.

Empleados capacitados aptos para desarrollar nuevas estrategias para estar a la altura de las exigencias del mercado, futuras certificaciones y nuevos sellos vigentes.

Mejorar la toma de decisiones de manera inteligente, eficaz y eficiente.

Conclusión

Como se ha desarrollado en este trabajo, dando respuesta a la pregunta de investigación, me parece de suma importancia que la empresa Materiales Caballero Uruapan cuente con un departamento encargado de recursos humanos, debido a que se puede llevar a cabo un mejor proceso de reclutamiento de personal, teniendo como consecuencia la captación de nuevos talentos e incrementando la productividad, siempre tomando en cuenta las necesidades de la empresa.

La implementación del departamento de Recursos Humanos ayudaría a la disminución de la rotación del personal, puesto que el trabajador se sentiría con la confianza de tener a quien dirigirse en caso de alguna situación especial.

Para la empresa es de gran beneficio porque así se tendría un mejor control de la información de cada trabajador, no se distorsionaría información y sería una comunicación directa.

Al disminuir la rotación del personal la empresa se vería beneficiada en cuestión monetaria, ahorrando costos y tiempo en estar capacitando continuamente al trabajador.

Se pretende crear un departamento de Recursos humanos con 3 áreas a su cargo:

Gerente General de Recursos Humanos, encargado de supervisar cada una de las tareas correspondientes de los distintos departamentos, teniendo en

cuenta siempre las necesidades y visión de la empresa, dirigiendo los procesos de gestión de talento humano.

Auxiliar de contratación y nóminas, encargado de establecer los mecanismos de control legal (contratos, primas, indemnizaciones) y monetarios (retribuciones).

Auxiliar de capacitación y adiestramiento, llevaría a cabo la constante actualización del personal para que estén a la vanguardia del mercado y de la competencia, y enseñándole nuevas destrezas y desarrollo de habilidades para una mejor productividad y mayor eficiencia.

Auxiliar de evaluación de control y del desempeño, esto para reconocer el esfuerzo de cada uno de los trabajadores, monitoreando las aptitudes, habilidades y puntos de mejora habilidades de cada uno de los trabajadores, incentivándolos y motivándolos.

Dando respuesta a la hipótesis, este departamento ayudará a disminuir la rotación de personal, porque desde el momento que se hace el reclutamiento del personal, este se hace de una manera más detallada, tomando en cuenta las necesidades de la empresa, del puesto a ocupar y del perfil; es decir, al momento que se contrate a alguien, pasará por una serie de pruebas para calificar, además, haciendo sentir a los trabajadores no sólo como trabajadores, sino como parte de una familia, incentivándolos y capacitándolos para que se desempeñen y se sientan cómodos y seguros de su trabajo, esto hará que no se salgan fácilmente.

Un trabajador comprometido es un trabajador eficaz y eficiente, los trabajadores, al ver que ya tienen con quien dirigirse cuando exista alguna situación especial, sentirán la confianza de acercarse con el o los encargados del área. En cuestión a pago de nóminas, este proceso se llevará a cabo de una manera más ordenada, tomando en cuenta si hay algún ajuste o bonificación, el trabajador se podrá sentir con la confianza de incluso preguntar cuánto es lo que lleva cotizado en el IMSS como un ejemplo, este sentirá confianza de saber que está protegido por la empresa.

Al disminuir la rotación del personal la empresa disminuye en tres ámbitos: costo de selección, de formación y de adaptación.

Otro de los factores comunes de la rotación es el mal sueldo, por eso con este departamento se pretende bonificar e incentivar la productividad del trabajador. Se pretende que los trabajadores estén conformes con su trabajo para que sean más eficientes.

A mi punto de vista al trabajador hay que tratarlo exactamente como queremos que ellos traten a nuestros mejores clientes, porque del trato al cliente y la calidad se generan ganancias y atracción, siempre y cuando teniendo claro todos los objetivos de trabajo.

Bibliografías

Abdón M. (s.f). **Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño.**

<https://repo.iua.edu.ar/bitstream/123456789/588/1/PROYECTO DE GRADO ABDON - ARATO.pdf>

Alles M. (2015). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos**, Granica. [alles direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf \(wordpress.com\)](#)

Amo A. (2019). **Reclutamiento y Selección de Personal**, Elearning S.L. [Reclutamiento y Selección de Personal - Ana Amo Arturo - Google Libros](#)

Anónimo (s.f). **Definición de empresa y su clasificación**, [1.2.1. Definición de empresa y su clasificación A \(tecnm.mx\)](#)

Anónimo, (2017). **Empresa**, [6 conceptos clave de 'empresa', según expertos - Mi Propio Jefe](#)

Benavides L, Salmerón J. ((s.f) **Gestión de Recursos Humanos**, [17041.pdf \(unan.edu.ni\)](#)

Biblioteca, Velázquez F. (2016). **Las escuelas administrativas, Historia del Pensamiento Administrativo**, [Las escuelas administrativas \(ual.dyndns.org\)](#)

Biblioteca, Calderón Z. (s/f) **Introducción a la Teoría General de la Administración**, <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad1.pdf>

Boudreau J, Milcovich G. (1994). **Dirección y Administración de Recursos Humanos**, Sexta Edición, Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware.

Buchele R. (s.f.). **Definición de Administración**, Definición de administración y teorías administrativas • gestiopolis

Bullon M. (2021). **5 grandes retos en Recursos Humanos que 2021 nos deja**, 5 grandes retos en Recursos Humanos que 2021 nos deja - Cobee

Bullon M. (2021). **Compensaciones y beneficios**, Compensación y beneficios: 10 términos fundamentales - Cobee

Calvillo E. (2019). Apunte Citado de **Planeación y Control**.

Calvillo E. (2018). Apunte Citado de **Fundamentos de Administración**.

Carrillo A. (2016). **Medición de la Cultura Organizacional**, Ciencias Administrativas. Documento completo.pdf-PDFA.pdf (unlp.edu.ar)

Carro F y Caló A. (2012). **La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada**. VII Jornadas de Sociología de la UNLP, Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata.

Castillo J. (2006). **Administración de Personal**, Segunda Edición, EcoeEdiciones. Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad - José Castillo Aponte - Google Libros

Cerda E. (2018). Apunte Citado **Comportamiento en las Organizaciones**.

Chiavenato I. (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Séptima Edición, Interamericana.

Chiavenato I. (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Séptima Edición, Interamericana.

Chiavenato I. (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones**, McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato I. (1993). **Descripción y Análisis de Puestos**, Octava Edición, McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato I. (1999). **Administración de Recursos Humanos**, Quinta Edición, McGraw-Hill Interamericana. [IDALBERTO CHIAVENATO \(ucipfg.com\)](http://ucipfg.com)

Chiavenato I. (2001). **Administración de Recursos Humanos**, Quinta Edición, McGraw Hill Interamericana. [Administración de Recursos Humanos \(utn.edu.ar\)](http://utn.edu.ar)

Chiavenato I. (2011). **Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones**, Novena Edición, McGraw-Hill Interamericana. [Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones \(sijufor.org\)](http://sijufor.org)

Chiavenato I. (2019). **Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones**, McGraw-Hill Interamericana. [Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones \(clea.edu.mx\)](http://clea.edu.mx)

Chiavenato I. (2019). **Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones**, McGraw-Hill Interamericana. [Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones \(clea.edu.mx\)](http://clea.edu.mx)

Chiavenato I. (2021). **Gestión del Talento Humano**, Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana. [Gestión del talento humano \(wordpress.com\)](http://wordpress.com)

Claude G. (2005). **Historia del Pensamiento Administrativo**, Segunda Edición, Pearson Educación.

Coelho. (s. f) **Etimología de la Administración.** Etimología de administración - Diccionario de Dudas

Cruz F. (200). **Reclutamiento y selección de personal en las organizaciones.** Reclutamiento y selección de personal en las organizaciones • gestiopolis

De Urbina. (s.f), **Fundamentos de Recursos Humanos.** Fundamentos de recursos humanos, 3ª Edición (pearson.es).

Dessler G. (2001). **Administración de Personal**, Person Educación.

Dessler G. (2011). **Administración de Recursos Humanos**, Enfoque Latinoamericano, Quinta Edición, Pearson.

Díez de Castro, García J., Jiménez. M. y Periañez. C. (2000). **Definición de Administración.** DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN - Promonegocios.net

Dunnette M. (1974). **Fundamentos Metodológicos de la Selección de Personal**, CECSA.

Fayol H. (1916). Décima Edición, Universitaria.

Fernández J. (2009). **Definición de Administración.** TEMA N 1 - Trabajos finales - 1313 Palabras (buenastareas.com)

Frank Z. (2006). **Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal.** Redalyc.ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL

Fritz M. (1993). **El estado Administrativo**, Primera Edición, Escuela Nacional de Administración Pública (España).

García M. (2009). **Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana, Pensamiento y Gestión.**

García P. (1994). **Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis.**
Redalyc.Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis

Gómez B. (2020). Apunte Citado de **Administración de Micro, Mediana y Pequeña Empresa.**

Heredia B. (2019). Apunte Citado de **Planeación e Integración de Recursos Humanos.**

Heredia B. (2020). Apuntes Citado de **Administración de la Remuneración.**

Hernández F. (1985) **Administración**, Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Servicios Académicos. Microsoft Word - apuntes Admón. Bás. I.doc (unam.mx)

Hernández M. (2014). **Administración de Empresas**, Segunda Edición, Pirámide.
Administración de empresas (2a. ed.) (uasb.edu.bo).

Hernández S. (1997). **Introducción a la Administración**; un Enfoque Teórico-Practico, Primera Edición, McGraw Hill Educación.

Hernández S. (2020). **Administración Pensamiento**, Procesos Estratégicos y Administrativos para la era de la inteligencia artificial, McGraw-Hill Interamericana de España.

Hernández, S. (2005). **Introducción a la Administración**, Quinta Edición, McGraw Hill Educación.

Ivancevich J. (2005). **Administración de Recursos Humanos**, McGraw-Hill.

Jiménez, H. (2020), **Origen y Principios de la Psicología Sistémica**. ¿Qué es y en qué se basa la psicología sistémica? - SEFHOR

Ley Federal del Trabajo, **Relaciones Individuales de Trabajo**, Capítulo I. (2022). Ley Federal del Trabajo (diputados.gob.mx)

Ley Federal del Trabajo, **Riesgos de Trabajo**, Título Noveno. (2022). Ley Federal del Trabajo (diputados.gob.mx)

Lilienthal D. (1967). **La administración: arte humanístico**, Carvajal.

López C. (2000). **El proceso administrativo según varios autores**, El proceso administrativo según varios autores • gestiopolis,

Lusthaus, C. (2002). **Evaluación Organizacional**, IDRC. Evaluación organizacional : marco para mejorar el desempeño - Charles Lusthaus - Google Libros

Lyndall F. (1935). **Proceso Administrativo**. ¿Qué es el proceso administrativo según urwick? (centrobanamex.com.mx)

Macario F. (2018). **Rotación de Personal y clima Organizacional**. Macario-Fredy.pdf (url.edu.gt)

Maristany J. (2007). **Administración de Recursos Humanos**, Segunda Edición, Pearson Educación.

McLarney W, Berliner W. (1970). **Casos y Principios de Formación en Gestión**, Quinta Edición, WileyPlus.

Mondy W. (2005). **Administración de Recursos Humanos**, Novena Edición, Pearson Educación.

Moriones B, Diaz M. (2005). **Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones**, Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas. Redalyc. Las prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones

Munch L. (2010). **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**, Pearson Educación. Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (auditorlider.com).

Porret M. (2007). **Recursos Humanos**, Esic. Dialnet-GestionPorCompetenciasEnLaAdministracionDeLaComuni-454671.pdf

Puchol L. (2000) **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**, Séptima Edición, Diaz de Santos. 9788479788315.pdf (editdiazdesantos.com)

Ramírez C y Ramírez P. (2013). **Fundamentos de Administración**, Quinta Edición, Ecoe Ediciones.

Ramírez C. (2013). **Fundamentos de Administración**, Ecoe Ediciones.

Ramírez C. (2013). **Fundamentos de Administración**, Tercera Edición, Ecoe Ediciones.

Reyes A. (1966). **El análisis de puestos**, Limusa.

Reyes A. (1978). **Administración de Empresas**, Limusa.

Reyes A. (2004). **Administración de Personal, Sueldos y Salarios**, Limusa.

Reyes A. (2007). **Administración Moderna**, Limusa Norega Editores.

<https://educativoinurgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>

Reyes A. (2012). **Administración de Personal de Relaciones Humanas**, Limusa Noruega.

Rico S (2000). **Reclutamiento y Selección de Personal en los Recursos Humanos** Reclutamiento y selección de personal en recursos humanos • gestiopolis

Rivera M. (2019). Apunte Citado de **Técnicas, Enfoques y Temas Administrativos Contemporáneos**.

Robbins S. (1998). **Comportamiento Organizacional**, Pearson Educación.
Comportamiento organizacional - Stephen P. Robbins - Google Libros

Robbins S. (2005). **Administración**, Décima Edición, Pearson Educación.

Robbins S. (2017). **Fundamentos de Administración**, Cuarta Edición, Teoría y Práctica, Pearson Educación.

Robbins S. (2017). **Fundamentos de Administración**, Tercera Edición, Conceptos Esenciales y Aplicaciones, Pearson Educación.

Rubalcava V. (2016). **Pymes en México: Avances y perspectivas**, Colofón.
PDFvisualización del fichero admin libros, Autor, 226-3-438-1-2-20080628.pdf
(uat.edu.mx)

Sánchez L (2016). **Filosofía Organizacional**, ¿Por qué una Filosofía Organizacional?
(linkedin.com)

Sherman A. (2001). **Administración de Recursos Humanos**, Onceava Edición,
Ediciones Paraninfo.

Taylor F. (1911). **Los Principios de la Administración Científica**, Harper & Brothers.

Terry, G. (1982). **Origen y Desarrollo de la Administración**, Redalyc.ORIGEN Y
DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN

Ulrich D. (2006). **Recursos Humanos Champions**, Granica. Recursos humanos
champions - Dave Ulrich - Google Libros

Valdivia I. (s.f.). **Definición de Administración**, TEMA N 1 - Trabajos finales - 1313
Palabras (buenastareas.com)

Vega A. (2017). Apunte Citado de **Fundamentos de Administración**.

Wayne R. (2010). **Administración de Recursos Humanos**, Decimoprimer Edición,
Pearson Educación. Administración de Recursos Humanos
(elmayorportaldegerencia.com)

Páginas de Internet

Arboleda A. (sf). **Concepto y clasificación de empresas.**

<http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml>

Guzman D, Baca J. (2021). **Departamento administración de empresas.** [19667.pdf](#) (unan.edu.ni)

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed; (2023).

Conceptos Varios. [Diccionario de la lengua española | Edición del Tricentenario | RAE - ASALE](#)

Bernal E, Ojeda E. (2005). **Generalidades de la empresa**

<http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtm>