



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

**REPORTE FINAL PARA ACREDITAR LA RESIDENCIA PROFESIONAL DE LA
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

PRESENTA:

JATZIRY NOEMI VELAZQUEZ NUÑO

CARRERA:

INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Aumento de productividad en el área de recursos humanos de
Farmacia Santa María.**



Asesor Externo

Lic. Adriana Elizabeth Torres Gallardo

Asesor Interno

Laura Lorena Alba Nevárez

Diciembre 2024.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, quienes han sido mi mayor pilar y fuente de fortaleza a lo largo de mi vida. Gracias, mamá y papá, por su amor incondicional, por su apoyo constante y por inculcarme los valores que me han guiado en cada decisión que he tomado y en cada meta que he alcanzado. Su confianza, paciencia y dedicación han sido el motor que me ha impulsado a superar los desafíos y a mantenerme firme en este camino. Sin ustedes, este logro no sería posible.

A mis hermanos, les agradezco profundamente por ser un apoyo constante y una inspiración diaria. Gracias por estar siempre a mi lado, por sus palabras de aliento y por recordarme la importancia de la perseverancia y el valor de la familiar. Su presencia ha sido esencial para alcanzar esta meta.

De manera especial, quiero dedicar unas palabras a Gustavo, quien ha sido mi compañero y mi apoyo en este trayecto. Gracias por tu cariño, tu paciencia y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. Tu respaldo incondicional y tus palabras de ánimo han sido un impulso clave para superar cada obstáculo y convertir mis sueños en realidad.

A mis profesores, les expreso mi gratitud más sincera por su dedicación y conocimiento, los cuales han sido fundamentales en mi formación académica. A la profesora Laura Lorena Alba Nevárez, gracias por su guía y apoyo incansable durante el desarrollo de mi proyecto. Y a los profesores Daniel Marchan, Gerardo Pozo, Graciela Dondiego, Diana Hernández y Francia Márquez, gracias por sus enseñanzas, compromiso y paciencia que no solo me ayudaron a superar retos importantes, sino que también me mostraron el valor del aprendizaje para el crecimiento profesional y personal. Su ejemplo me inspira a ser mejor cada día.

Finalmente, agradezco a Grupo FARSANMAR SA de CV por brindarme la oportunidad de realizar mis residencias profesionales en un entorno que impulsó mi aprendizaje y desarrollo. Su confianza y disposición para compartir conocimientos fueron claves para mi crecimiento personal y profesional. De manera especial, reconozco el apoyo de los

equipos de compras, mercadotecnia y recursos humanos, quienes con su guía y respaldo me ofrecieron una experiencia inigualable que ha dejado una huella en mi formación.

RESUMEN.

El proyecto “Aumento de productividad en el departamento de recursos humanos de Farmacia Santa María” se desarrolló como parte de una iniciativa para fortalecer la estructura organizativa y mejorar la eficiencia operativa en un contexto de crecimiento empresarial. Farmacia Santa María, una empresa en proceso de transición de un modelo familiar a una estructura formal, ha identificado diversas áreas de oportunidad dentro de su departamento de recursos humanos, especialmente en la estandarización de procesos y en la alta rotación de personal. Este proyecto se propuso como una solución a estos desafíos, buscando generar un impacto positivo tanto en las operaciones internas como en la experiencia de los colaboradores.

El trabajo principal consistió en la elaboración de dos herramientas fundamentales para el funcionamiento del departamento. En primer lugar, se diseñó un manual de políticas y procedimientos, el cual incluye lineamientos claros y prácticos para actividades esenciales como el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación y la gestión de nóminas. Este documento no solo asegura que las tareas se realicen de manera consistente y eficiente, sino que también reduce la incertidumbre en el día a día laboral y promueve un ambiente de trabajo más profesional y organizado.

En segundo lugar, se creó un manual de perfiles y descripciones de puestos, que detalla las responsabilidades, competencias y requisitos de cada rol dentro del departamento y de una posición clave en la operación de las tiendas. Entre los perfiles incluidos están:

La jefatura de recursos humanos, el auxiliar de reclutamiento y selección, el auxiliar de capacitación, el auxiliar de nóminas y auxiliar general de sucursal.

Además de la formalización de procesos y perfiles, el proyecto se enfocó en atender la problemática de alta rotación, que afecta significativamente a la empresa. A través de la implementación de estos manuales y el análisis de las causas de la rotación, se proponen estrategias para reducir este índice, captar nuevos colaboradores y fomentar su permanencia en la organización. Factores como la falta de compromiso, la desmotivación y las condiciones laborales percibidas como poco equitativas han sido abordados con soluciones prácticas y orientadas a mejorar la satisfacción de los trabajadores.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN.	4
1. INTRODUCCIÓN.	9
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL ÁREA DEL TRABAJO DEL RESIDENTE.	11
3. PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZÁNDOLOS.	14
4. JUSTIFICACIÓN.	17
5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	20
5.1 Objetivo general.	20
5.2 Objetivos específicos.	20
6. MARCO TEÓRICO.....	21
6.1. Antecedentes.....	21
6.2. Marco normativo	23
6.2.1. Ley Federal del Trabajo	23
6.2.2. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	23
6.2.3. Ley General para la Igualdad entre hombres y mujeres	25
6.2.4. Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (LFPED)	25
6.2.5. Código Fiscal de la Federación y Ley del Seguro Social	25
6.3. Marco empresarial	25
6.3.1. Estructura organizacional.....	25
6.3.2. Manuales en la gestión de recursos humanos	27
6.3.3. Manual de políticas y procedimientos	27
6.3.4. Políticas empresariales	28
6.3.5. Manual de perfiles y descripciones de puestos.....	28
6.3.6. Perfil de puesto de trabajo.	29

6.3.7. Metodologías que pueden apoyar a la creación e implementación de manuales organizacionales	29
6.4. Indicadores de desempeño	32
6.4.1. Rotación de personal	32
6.4.2. Satisfacción laboral	33
7. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.	34
7.1. Identificación de áreas de oportunidad en el departamento de recursos humanos.....	34
7.2. Revisión de la estructura organizacional y elaboración de propuestas	35
7.3. Análisis de rotación de personal	36
7.4. Actividades realizadas para el desarrollo del manual de políticas y procedimientos	37
7.4.1. Identificar la necesidad de la política	37
7.4.2. Recopilación de información	37
7.4.3. Redacción del manual de políticas y procedimientos.....	38
7.4.4. Revisión y autorización	39
7.5. Actividades realizadas para el desarrollo del manual de perfiles y descripciones de puestos	40
7.5.1. Identificación de la necesidad	40
7.5.2. Revisión de perfiles de puesto existentes	40
7.5.3. Definición de formato para la presentación de descripción y perfil de puesto	41
7.5.4. Redacción del manual de perfil y descripción de puestos.....	42
7.5.5. Revisión y autorización	43
8. RESULTADOS.....	44
8.1. Identificación de áreas de oportunidad en el departamento de Recursos Humanos	44

8.2. Revisión de la estructura organizacional y elaboración de propuestas	45
8.3. Análisis de rotación de personal	45
8.4. Actividades realizadas para el desarrollo del manual de políticas y procedimientos	47
8.4.1. Identificar la necesidad de las políticas y procedimientos	47
8.4.2. Recopilación de información	48
8.4.3. Redacción del Manual de Políticas y Procedimientos	48
8.4.4. Revisión y autorización	49
8.5. Actividades realizadas para el desarrollo del manual de perfiles y descripciones de puestos	50
8.5.1. Identificación de la necesidad	50
8.5.2. Revisión de perfiles de puesto existentes	51
8.5.3. Definición de formato para la presentación de descripción y perfil de puestos	51
8.5.4. Redacción del manual de perfil y descripción de puestos.....	52
8.5.5. Revisión y autorización	52
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	54
9.1. Conclusiones.	54
9.2. Recomendaciones	55
10. COMPETENCIAS DESARROLLADAS.	57
11. FUENTES DE INFORMACIÓN.	58
11.1. Referencias de libros	58
11.2. Referencias de Internet.....	58
12. ANEXOS	60

FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de sucursales.....	11
Figura 2. Estructura organizacional.....	12
Figura 3. Organigrama de recursos humanos.....	35
Figura 4. Control de vacantes	37
Figura 5. Perfil de puesto elaborado por RR.HH.	41
Figura 6. Análisis FODA del departamento de recursos humanos.....	44
Figura 7. Propuesta de estructura organizacional para el departamento de recursos humanos	45
Figura 8. Motivos de baja enero - septiembre 2024	46
Figura 9. Antigüedad de colaboradores dados de baja entre enero y agosto 2024	47
Figura 10. Causas raíz de rotación laboral, enero – agosto 2024.....	47
Figura 11. Autorización de manual de políticas y procedimientos.....	49
Figura 12. Pie de página de perfil de puesto.....	50
Figura 13. Formato de descripción y perfil de puestos.....	51
Figura 14. Autorización de manual de perfiles de puestos.....	53

1. INTRODUCCIÓN.

El departamento de recursos humanos es un pilar estratégico en cualquier organización, ya que gestiona el capital humano, un recurso fundamental para alcanzar los objetivos corporativos. En Farmacia Santa María, una empresa con más de 25 años de experiencia en la venta y distribución de productos farmacéuticos y de consumo, el crecimiento sostenido y su transición de un modelo familiar a una estructura empresarial formal han generado nuevos retos que exigen atención prioritaria. Entre ellos se encuentran la falta de procedimientos documentados, roles mal definidos, una alta rotación de personal y la ausencia de herramientas que permitan optimizar la productividad y el desempeño del área de recursos humanos.

Para atender estas necesidades, de agosto a diciembre de 2024, se llevó a cabo el proyecto “Aumento de productividad en el departamento de recursos humanos de Farmacia Santa María”. Este trabajo tuvo como propósito principal analizar las problemáticas existentes, identificar sus causas y proponer soluciones efectivas que fortalezcan la estructura y operación del departamento, sentando las bases para su transformación en un área más organizada, funcional y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

El primer paso del proyecto fue un diagnóstico detallado que permitió identificar las principales áreas de oportunidad. Entre las problemáticas encontradas destacaron la falta de estandarización en los procesos clave, como reclutamiento, selección, inducción, capacitación y gestión de nóminas, lo que generaba inconsistencias y pérdidas de tiempo. También se identificó una alta rotación de personal, atribuida a factores como la falta de compromiso, desmotivación e insatisfacción de los colaboradores, además de la ausencia de roles claramente definidos dentro del departamento y en otras áreas operativas.

A partir de este análisis, se diseñaron e implementaron dos herramientas fundamentales. La primera fue un manual de políticas y procedimientos, que estandariza las actividades principales del área, asegurando una ejecución eficiente y reduciendo la incertidumbre

en las tareas diarias. La segunda fue un manual de perfiles y descripciones de puestos, que define con precisión las responsabilidades, competencias y requisitos de roles clave como la jefatura de recursos humanos, auxiliar de reclutamiento y selección, auxiliar de capacitación, auxiliar de nóminas y auxiliar general de tienda.

Un aspecto crucial del proyecto fue abordar el problema de la alta rotación de personal, que afecta significativamente la estabilidad operativa y los costos de la empresa. Con base en el diagnóstico, se desarrollaron estrategias orientadas a mejorar la experiencia de los colaboradores, promover un ambiente laboral más equitativo y organizado, y fomentar el compromiso y el sentido de pertenencia.

Además de reducir la rotación, este proyecto buscó fortalecer la capacidad del departamento de recursos humanos para atraer, desarrollar y retener al talento adecuado, consolidándose como un área estratégica dentro de la organización. Estos esfuerzos no solo impactan la productividad y el clima laboral, sino que también contribuyen a proyectar a Farmacia Santa María como un empleador atractivo y competitivo en el mercado laboral.

Finalmente, el proyecto “Aumento de productividad en el departamento de recursos humanos de Farmacia Santa María” representa un esfuerzo integral para mejorar la eficiencia operativa, estandarizar procesos, definir roles y fortalecer la gestión del capital humano. Con estas acciones, la empresa avanza hacia un modelo de operación más estructurado y sostenible, posicionándose para enfrentar los retos del futuro y consolidar su crecimiento en el mercado.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL ÁREA DEL TRABAJO DEL RESIDENTE.

Grupo FARSANMAR SA de CV, conocido popularmente como Farmacia Santa María, es una empresa hidrocálida especializada en la venta y distribución de productos farmacéuticos y abarroteros. Fundada en febrero de 1999 por los hermanos Mario Medina de Luna y Ramiro Medina de Luna, con la primera sucursal que se inauguró en la localidad de Maravillas, en Jesús María, Aguascalientes. Debido a su excelente aceptación, en octubre de 2015, la empresa contaba ya con 25 sucursales. No obstante, para satisfacer la creciente demanda, Farmacia Santa María ha trabajado incansablemente en su expansión y actualmente, cuenta con 44 sucursales en cuatro estados vecinos: Aguascalientes, Zacatecas, Jalisco y San Luis Potosí. Además, dispone de un Centro de Distribución (CEDIS) ubicado en el Parque Industrial Valle de Aguascalientes (PIVA), en San Francisco de los Romo, Aguascalientes. En la Figura 1. Ubicación geográfica de sucursales, se muestra el área geográfica en donde la empresa desarrolla sus operaciones.

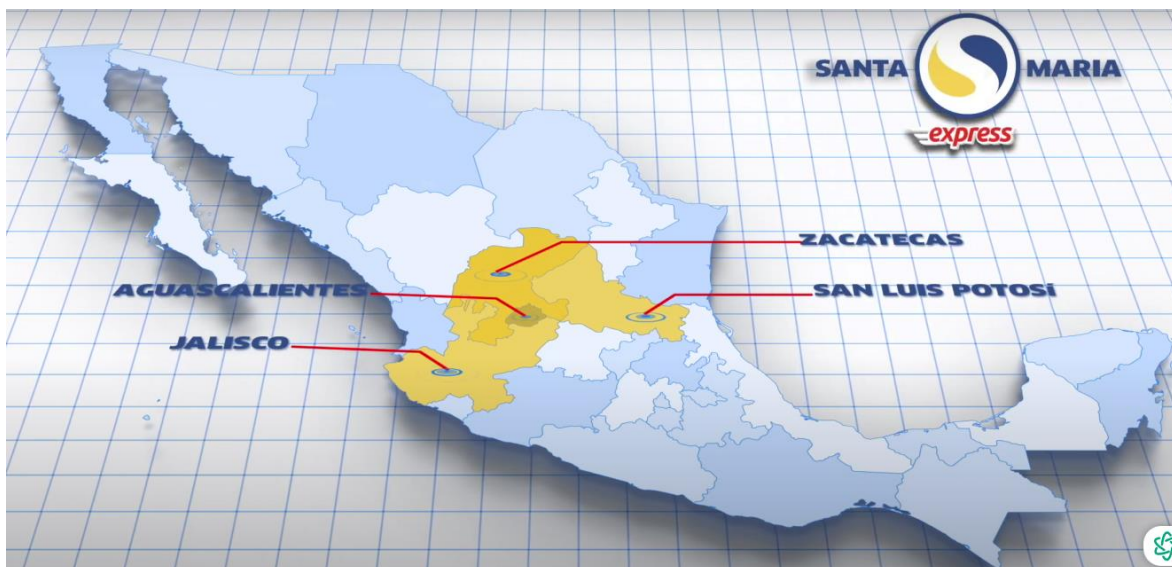


Figura 1. Ubicación geográfica de sucursales

La misión de Farmacia Santa María es proporcionar alivio y bienestar a las familias, ofreciendo un servicio con pasión y excelencia. Esta misión se complementa con su visión de convertirse en líderes en el mercado suburbano, destacándose por su compromiso con la calidad y la atención al cliente. Para lograrlo, la empresa se enfoca

en ofrecer una amplia variedad de productos farmacéuticos y abarroteros a precios competitivos, distinguiéndose por un servicio al cliente excepcional. Con este propósito, se esfuerza constantemente por evolucionar y adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes, reafirmando su compromiso con su bienestar y satisfacción.

Farmacia Santa María destaca por su ventaja competitiva al contar con una flotilla de transporte propia, lo que le permite garantizar una distribución eficiente de su mercancía. Su personal, altamente capacitado, está preparado para enfrentar los retos del mercado, guiado por valores fundamentales como la pasión por el servicio, la integridad, la innovación y el trabajo en equipo. Además, la empresa demuestra un firme compromiso tanto con sus clientes como con su capital humano, asegurándose de que sus principios y valores se reflejen en cada aspecto de su operación.

Por otra parte, es importante mencionar que Farmacia Santa María cuenta con un equipo de 422 colaboradores distribuidos estratégicamente en diferentes áreas de la organización. De este total, el 76.3% se enfoca en la atención de las 44 sucursales que conforman la cadena, mientras que el 23.7% restante desempeña sus funciones en los distintos departamentos ubicados en el Centro de Distribución (CEDIS). La Figura 2. Estructura organizacional, presenta la distribución organizacional actual de la empresa.



Figura 2. Estructura organizacional

Cada miembro del equipo desempeña un papel crucial en el logro de los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. Su labor está orientada a asegurar la eficiencia operativa, optimizar los procesos internos y, sobre todo, ofrecer un servicio de alta calidad al cliente final. Además, la empresa valora el desarrollo continuo de su personal, proporcionando capacitación y recursos para que puedan adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y contribuir al crecimiento de la organización. El compromiso de cada colaborador con la misión y visión de Farmacia Santa María es fundamental para mantener la excelencia en el servicio y la satisfacción del cliente, lo que fortalece la posición de la empresa en el mercado.

Es relevante destacar que este proyecto se desarrollará en el departamento de Recursos Humanos, en el contexto de un significativo cambio estructural que la empresa está experimentando a partir de septiembre de 2024. Debido al notable crecimiento de Farmacia Santa María, se está transitando de una estructura organizacional familiar a una más formal y profesional. Este proceso de transformación es crucial para adaptar la empresa a las demandas del mercado y consolidar su posición como una organización eficiente y bien estructurada.

3. PROBLEMAS A RESOLVER, PRIORIZÁNDOLOS.

En los últimos años, Farmacia Santa María ha experimentado un importante crecimiento, lo que ha impulsado la necesidad de realizar una transición de una empresa familiar a una organización más formal y estructurada. Este crecimiento ha destacado diversos desafíos en la gestión de sus operaciones, particularmente en el departamento de Recursos Humanos. El aumento en el número de colaboradores, junto con la diversificación de funciones y responsabilidades, ha demostrado la falta de estandarización en los procesos internos, así como la necesidad urgente de contar con políticas claras y bien definidas.

Por lo tanto, para lograr que este crecimiento continúe de manera sostenible y organizada, es indispensable llevar a cabo la sistematización de los procedimientos empresariales, crear un manual de políticas que guíe las acciones de los colaboradores, y definir descripciones y perfiles de puestos que alineen las expectativas tanto de la empresa como de sus colaboradores. Por lo tanto, a continuación se detallan las principales problemáticas que este proyecto pretende abordar.

Actualmente, el departamento de Recursos Humanos carece de procedimientos por escrito, lo que genera inconsistencias en la ejecución de tareas clave como lo es el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y gestión de nóminas. La ausencia de dichos procedimientos dificulta en gran medida el cumplimiento de los objetivos departamentales y organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

La falta de estandarización en las actividades ha tenido graves consecuencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Entre el 1 de enero de 2021 y el 31 de agosto de 2024, se ha registrado que el 51.25% de estos procesos han sido deficientes, pues de los 912 empleados contratados durante este periodo, 477 se dieron de baja con un promedio de permanencia de solo 61 días, lo que indica una inadecuada alineación entre el colaborador y el puesto de trabajo. Esta situación ha impactado de

manera significativa los indicadores de rotación de personal, generando inestabilidad y altos costos asociados a la contratación y capacitación de nuevo personal.

Adicionalmente, las encuestas de salida revelan que el 49% de los colaboradores que abandonaron la empresa lo hicieron por razones como encontrar otro empleo, renuncia voluntaria o acumulación de faltas, lo que evidencia una falta de compromiso, motivación y satisfacción en el trabajo. Estos datos resaltan la importancia de implementar procesos más rigurosos y estandarizados que garanticen la correcta adecuación del candidato al puesto, al mismo tiempo que promuevan un entorno laboral que fomente la motivación y el desarrollo profesional, reduciendo así la alta rotación y mejorando el desempeño general de la organización.

Por otra parte, se confirma que actualmente no se cuenta con un documento oficial que compile las políticas de la empresa relacionadas con recursos humanos. Esta falta genera confusión entre los empleados y directivos respecto a las normativas internas, derechos, obligaciones y procedimientos específicos. La inexistencia de este recurso impide la correcta alineación entre las expectativas empresariales y el comportamiento de los empleados, lo que afecta la cultura organizacional y el cumplimiento de las normativas legales.

La ausencia de políticas y procedimientos claros ha impactado profundamente al departamento de Recursos Humanos. Al analizar las razones de abandono obtenidas en las encuestas de salida, se ha identificado que varios colaboradores de mandos medios, como jefes de departamento, gerentes y líderes de sucursales, abusan de su autoridad al asignar cargas excesivas de trabajo. Esto ha llevado a que el 56.6% del personal operativo opte por renunciar, lo que evidencia la falta de políticas mínimas para prevenir y controlar estos abusos de poder. Además, no existen mecanismos efectivos que permitan al personal reportar de manera clara y oportuna sus quejas a las autoridades correspondientes.

Este problema no solo afecta el ambiente laboral, sino que también revela la ineficiencia del departamento de Recursos Humanos para dar seguimiento al nivel de satisfacción

de los colaboradores una vez que inician sus actividades laborales. La falta de evaluación continua y el descuido en atender las inquietudes del personal han derivado en un alto índice de rotación. Entre el 1 de enero de 2021 y el 31 de agosto de 2024, se ha registrado que, en promedio, un colaborador abandona su puesto de trabajo cada dos días. Este patrón no solo afecta la estabilidad operativa de la empresa, sino que también genera costos adicionales en el proceso constante de reclutamiento y capacitación de nuevos colaboradores.

De igual modo, la inexistencia de documentos por escrito que contengan las descripciones de puestos actualizadas y perfiles de competencias claramente definidos para cada rol, dificulta el proceso de selección y contratación, ya que el reclutador no conoce los criterios específicos para evaluar a los candidatos. Además, la falta de claridad en los roles y responsabilidades afecta en distintos aspectos, por ejemplo, la satisfacción laboral y la retención de personal, ya que los colaboradores no tienen una referencia clara de lo que se espera de ellos.

La falta de descripciones y perfiles de puestos bien definidos ha derivado en ineficiencias en la selección de personal, ya que resulta indispensable conocer los requisitos mínimos, habilidades y competencias necesarias para cada puesto, con el fin de garantizar tanto la productividad como la satisfacción de los colaboradores. El análisis de los motivos de baja de personal, correspondiente al periodo del 1 de enero de 2021 al 31 de agosto de 2024, revela que el 18% de las desvinculaciones se deben a baja productividad, deshonestidad y problemas legales. Estos factores no solo evidencian la carencia de perfiles claros y específicos para cada rol, sino también el desconocimiento de la cultura organizacional por parte de los empleados. Esta situación impacta negativamente en la estabilidad laboral y en la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas estratégicas, subrayando la urgencia de definir criterios estandarizados para la selección y evaluación de personal.

4. JUSTIFICACIÓN.

La Ley Federal del Trabajo (LFT) de México es una de las legislaciones más importantes en el ámbito laboral, ya que es la que regula las relaciones de trabajo entre colaboradores y empleadores. Fue promulgada originalmente el 28 de agosto de 1931 y ha tenido varias reformas importantes, la más reciente en enero de 2024, esto con el objetivo de adaptarse a las nuevas realidades laborales.

Dicha ley fue creada para garantizar y regular los derechos laborales, es decir, para proteger a los trabajadores ante los distintos abusos que pueden presentarse en las relaciones laborales. Aunque si bien, el 100% de los centros de trabajo mexicanos están obligados a regirse conforme a la LFT, es cierto que en la práctica este cumplimiento puede variar, pues se estima que aproximadamente solo el 56% de los trabajadores se encuentran trabajando bajo la economía informal, lo que revela que las empresas no cumplen las regulaciones establecidas por la ley, es decir, interrumpen los derechos laborales de sus colaboradores.

El incumplimiento de la LFT genera diversas consecuencias, entre las más importantes se encuentran las siguientes: multas y sanciones económicas que pueden variar según la gravedad de la infracción, indemnización de trabajadores que ocurre cuando el empleador lleva a cabo despidos injustificados, privación de derechos laborales como vacaciones, aguinaldos, reparto de utilidades, demandas laborales, mala reputación ante clientes y proveedores por la privación a los derechos de sus trabajadores y más. Por ello, es importante que las empresas, y en este caso Farmacia Santa María, este siempre comprometido a respetar y velar por el cumplimiento a esta ley, ya que se puede generar gran impacto positivo en distintos ámbitos, como lo es, la retención de su personal, evasión de problemas legales y ventaja competitiva.

Por otra parte, en el entorno empresarial actual, altamente competitivo y en constante evolución, contar con herramientas como manuales de procedimientos, políticas y descripciones de puestos de trabajo debidamente estructurados y formalizados, que estén basados en lo establecido por la LFT es fundamental, esto debido a que se ha

convertido en una necesidad destacada para garantizar la eficiencia, productividad y éxito de las organizaciones.

Además, para Farmacia Santa María, la implementación de este proyecto resulta crucial en su proceso de transición de una empresa familiar a una organización formal y estructurada, ya que actualmente no cuenta con estos recursos documentados. La ausencia de manuales de procedimientos, políticas y descripciones de puestos representa un área de oportunidad significativa para optimizar sus operaciones y la correcta gestión del capital humano.

La sistematización de procesos y definición clara de responsabilidades a través de estas herramientas, impactan positivamente en diversos aspectos cruciales, por ejemplo:

Optimización de recursos: Al estandarizar y documentar los procesos, se logra un uso más eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, evitando duplicidad de esfuerzos, minimizando desperdicios y controlando costos operativos.

Alineación del capital humano: Contar con perfiles y descripciones de puestos bien definidos, permite seleccionar y asignar al personal idóneo para cada rol, aprovechando al máximo sus competencias y habilidades, lo que redundará en un mayor rendimiento y satisfacción laboral.

Reducción de la rotación de personal: Un entorno laboral estructurado, con responsabilidades claras y balanceadas, fomenta la motivación y el compromiso de los colaboradores, disminuyendo los niveles de rotación de personal y sus costos asociados.

Cumplimiento normativo y no discriminación: Estos instrumentos facilitan el cumplimiento de normativas laborales, evitando prácticas discriminatorias al establecer lineamientos claros y objetivos para la selección, contratación y evaluación del personal.

Respaldo legal y resolución de conflictos: En caso de disputas o demandas laborales, contar con documentación formal de procesos y descripciones de puestos, brinda un respaldo legal sólido para la empresa y agiliza la resolución de conflictos.

Estandarización y control: Se promueve la uniformidad en la ejecución de procesos, facilitando la supervisión, el control de calidad y la toma de decisiones informadas para la mejora continua.

En este sentido, la implementación del presente proyecto brinda las bases para el crecimiento sostenible y correcto de Farmacia Santa María, el fortalecimiento de su cultura organizacional y el logro de los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, así mismo, se espera un impacto positivo en la retención del personal, así como en la creación de entornos laborales seguros y positivos, que permitan el desarrollo efectivo de cada uno de los colaboradores pertenecientes a la cadena.

5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS.

5.1 Objetivo general.

Aumentar 30% la productividad del área de recursos humanos de Farmacia Santa María.

5.2 Objetivos específicos.

1. Disminuir 50% de los problemas relacionados con la falta de sistematización de las operaciones, mediante el diseño e implementación de un manual de procedimientos.
2. Eficientar 30% los procesos de reclutamiento y selección, mediante la creación de perfiles y descripciones de puestos que determinen las habilidades y competencias necesarias para cada cargo.
3. Promover el diseño e implementación de políticas en el departamento de Recursos Humanos reguladas 100% bajo la Ley Federal del Trabajo.
4. Reducir el índice de rotación de personal en un 20%.

6. MARCO TEÓRICO.

El marco teórico que se presenta a continuación brinda la oportunidad de conocer las bases para el entendimiento del presente proyecto, con el fin de eliminar la incertidumbre con respecto a la información presentada. En particular, se hizo un énfasis especial en la revisión de marcos legislativos relevantes, dado que la naturaleza del proyecto, enfocado en el departamento de recursos humanos, requiere una consideración cuidadosa de las normativas y regulaciones aplicables. Esta investigación ha sido esencial para garantizar el cumplimiento legal y proporcionar un enfoque sólido y fundamentado para el desarrollo del proyecto.

6.1. Antecedentes

Para comprender en qué consiste la administración de recursos humanos y sus conceptos fundamentales, es necesario retroceder algunas décadas para analizar y conocer sus orígenes. A continuación, se mencionarán algunos de los acontecimientos más relevantes y las principales aportaciones de los autores que contribuyeron a su desarrollo y evolución.

Adam Smith (1776): Uno de los primeros en hablar sobre la división del trabajo en su obra "La riqueza de las naciones". Smith observó que la especialización y la división de tareas en el proceso productivo mejoraba la eficiencia y aumentaba la productividad.

Henry L. Gantt (1910-1915): Ingeniero industrial que introdujo el concepto de "nivelación del trabajo" como parte de la planificación y control de la producción. Gantt creó el diagrama de Gantt, una herramienta utilizada para planificar y controlar proyectos, visualizando la carga de trabajo de manera equilibrada a lo largo del tiempo.

Frederick W. Taylor (1911): Gracias a su obra "The Principles of Scientific Management", es considerado uno de los primeros en formalizar las descripciones de puestos dentro del marco de la administración científica. Su método de

organización del trabajo incluía la especificación clara de las tareas y las competencias requeridas para cada puesto.

Lyndall Urwick y Henri Fayol (1920-1940): Ambos autores contribuyeron significativamente al desarrollo de las descripciones de puestos y la formalización de estructuras organizativas. Fayol, en particular, abordó en su obra "Administration Industrielle et Générale" los principios de administración que incluían la definición clara de responsabilidades y funciones en las organizaciones.

Mary Parker Follett (1924): Con su libro "Creative Experience", Follett abogó por la importancia de la colaboración y la comunicación en el trabajo, sentando las bases para conceptos de liderazgo y trabajo en equipo.

Elton Mayo (1933): A través de los experimentos de Hawthorne, Mayo destacó la importancia de los factores sociales y psicológicos en el entorno laboral, lo que llevó a un mayor enfoque en el bienestar de los empleados.

Lyndall Urwick (1937): Urwick fue uno de los autores que formalizó el uso de manuales de procedimientos y políticas en las organizaciones como parte de una administración efectiva. Su obra sobre principios de administración fue influyente en la creación de estructuras organizativas bien definidas, con procedimientos claros y documentados.

Abraham Maslow (1943): Su teoría de la "Jerarquía de Necesidades", presentada en "A Theory of Human Motivation", influyó en la comprensión de la motivación en el lugar de trabajo y la importancia de satisfacer necesidades humanas.

Estos autores y sus aportaciones han sido fundamentales en la evolución de la administración de recursos humanos, integrando distintos aspectos de la psicología, la sociología y la teoría organizacional.

6.2. Marco normativo

6.2.1. Ley Federal del Trabajo

La Ley Federal del Trabajo (LFT) es aquella legislación mexicana que regula todas aquellas relaciones laborales formales que se generan entre trabajadores y empleadores dentro del territorio nacional mexicano. El objetivo principal de LFT es garantizar condiciones justas de trabajo, proteger los derechos y la integridad de los trabajadores, así como promover igualdad y justicia en las relaciones laborales. Por lo tanto, esta ley establece todos los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los empleadores, abordando temas salariales, jornadas laborales, descansos, vacaciones, prestaciones, seguridad social, despidos y más (Ley Federal del Trabajo, 1970).

Los puntos relevantes de esta ley incluyen:

Artículos 25 y 28: Relacionados con la descripción de los términos laborales, que permiten a las empresas establecer condiciones claras para cada puesto de trabajo.

Artículo 132: Obliga a los patrones a proporcionar a los trabajadores un ambiente laboral seguro y saludable, lo que puede incluir procedimientos de seguridad y prácticas de trabajo.

Artículo 133: Establece lo que se prohíbe a los patrones, y las políticas internas deben cumplir con estos lineamientos para evitar conductas discriminatorias o injustas.

Artículos 47 y 51: Determinan las causales de rescisión de la relación laboral, lo cual es útil para definir políticas claras de sanciones y procedimientos de despido.

6.2.2. Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) es una dependencia del gobierno federal de México, encargada de la regulación, promoción y vigilancia de las relaciones laborales en el país. Su objetivo principal es asegurar condiciones justas de trabajo, proteger los derechos de los trabajadores y promover la productividad en el ámbito

laboral. Además, la STPS desempeña un papel clave en la resolución de conflictos laborales y en la implementación de políticas públicas que fomenten la seguridad social y el empleo digno (STPS, 1941).

Funciones principales de la STPS:

Aplicación de la legislación laboral: Vigila el cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo y otras normativas relacionadas con las relaciones laborales.

Inspección del trabajo: Supervisa las condiciones laborales en empresas e instituciones para garantizar la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores.

Conciliación y arbitraje: A través de sus organismos especializados, la STPS media conflictos laborales entre trabajadores y empleadores, buscando la solución de disputas a través del diálogo y la negociación.

Capacitación y formación laboral: Desarrolla programas para mejorar la capacitación y formación profesional de los trabajadores, promoviendo su competitividad y empleabilidad.

Prevención de riesgos laborales: Promueve la seguridad y la salud en el trabajo, a través de regulaciones y programas que minimicen los riesgos laborales.

Políticas de empleo: Implementa estrategias para fomentar el empleo formal, reducir el desempleo y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores en México.

Fomento a la previsión social: Impulsa políticas que promuevan el bienestar social de los trabajadores, como seguridad social, pensiones, vivienda, entre otros. (STPS, 1941).

6.2.3. Ley General para la Igualdad entre hombres y mujeres

Esta ley promueve la igualdad laboral entre hombres y mujeres y fomenta la inclusión de políticas de igualdad de oportunidades dentro de la empresa. Los manuales de procedimientos y políticas pueden incluir lineamientos específicos para garantizar la equidad de género y oportunidades iguales, como una medida para mejorar la satisfacción y retención laboral.

6.2.4. Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (LFPED)

La LFPED establece que los empleadores deben proporcionar condiciones de trabajo libres de discriminación, y es una referencia importante para el desarrollo de políticas que promuevan un ambiente de trabajo inclusivo. La inclusión de políticas contra la discriminación y el acoso es fundamental para mantener un entorno laboral saludable y así reducir la rotación.

6.2.5. Código Fiscal de la Federación y Ley del Seguro Social

Para la gestión de recursos humanos, estas leyes proporcionan el marco para los derechos de los empleados relacionados con las contribuciones fiscales y las prestaciones de seguridad social. Al desarrollar políticas y procedimientos internos, es importante garantizar el cumplimiento de las obligaciones de seguridad social y prestaciones, aspectos que influyen directamente en la satisfacción y retención de los empleados.

6.3. Marco empresarial

6.3.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional es el sistema mediante el cual se ordenan y dirigen los diferentes componentes de una organización para alcanzar los objetivos propuestos. Este sistema puede incluir normas, funciones y responsabilidades. Al alinear y relacionar las partes de una organización, la estructura organizacional permite que los grupos trabajen juntos dentro de sus funciones individuales y determina cómo fluye la información entre los niveles de la empresa para que esta pueda alcanzar su máximo rendimiento. Toda estructura organizacional influye en el éxito de una organización a la hora de llevar a cabo su estrategia y objetivos (Narváez, 2024).

Según (Quiroa, 2024), existen diferentes tipos de estructuras organizacionales, como son:

Lineal: Se basa fundamentalmente en los niveles de autoridad y se maneja un sistema de decisión centralizada. Esta se estructura de forma piramidal, mientras más alta es la jerarquía disminuyen los puestos, pero aumenta en cada cargo el número de responsabilidades.

Horizontal: En esta estructura existen pocos mandos medios de autoridad, por lo que las personas que ocupan los niveles más altos de autoridad entran en contacto directo con todos los trabajadores de primera línea.

Funcional: Agrupa y ordena a las personas que ocupan puestos similares dentro de la empresa. Se basa fundamentalmente en las tareas que tiene que desarrollar cada jefe y su grupo de trabajo. No obstante, todos los empleados dependen de un supervisor y cada equipo de trabajo se organiza en departamentos especializados.

Divisional: Organiza a los trabajadores por un tipo de producto o de servicio específico que se ofrece al mercado. Cada grupo de trabajo es responsable del flujo de tareas en esa división en particular.

Matricial: La organización divide el esquema de trabajo tanto por cada área de funciones como por los tipos de proyecto que se desarrollan. Funciona como una matriz en la que cada empleado reporta a dos jefes inmediatos; un supervisor de proyecto y un supervisor de funciones.

Central: Usado más en empresas que son muy grandes y, por lo tanto, su forma de trabajo es más compleja. Por eso, cada empleado debe responder a muchos supervisores que se encuentran en diferentes áreas o en diferentes localizaciones.

6.3.2. Manuales en la gestión de recursos humanos

Los manuales en una organización cumplen un papel fundamental para estandarizar y comunicar políticas, procedimientos y expectativas de desempeño. Al establecer normas claras, los manuales ayudan a reducir la ambigüedad en el ambiente laboral y promueven la consistencia en la toma de decisiones, lo que a su vez puede contribuir a mejorar la satisfacción y retención del personal.

Chiavenato (2017), señala que los manuales de políticas y procedimientos son esenciales para proporcionar a los empleados una visión clara de los lineamientos de la organización. De igual forma, los manuales de perfiles y descripciones de puestos detallan las habilidades y competencias necesarias para cada rol, facilitando a los empleados una comprensión clara de sus responsabilidades y ayudando a la organización a seleccionar al talento adecuado para cada posición.

Numerosos estudios sugieren que la implementación de manuales de políticas y descripciones de puestos puede tener un impacto positivo en la retención de empleados al reducir la incertidumbre y promover un ambiente laboral claro y estructurado. Ulrich y Brockbank (2018), destacan que estos manuales permiten a los empleados adaptarse a sus roles, minimizan los conflictos y aumentan el compromiso organizacional al asegurar que los empleados entiendan y se alineen con los objetivos de la empresa.

Un marco estructurado de procedimientos y descripciones de puesto ofrece estabilidad y predictibilidad, factores que ayudan a los empleados a sentirse más cómodos y satisfechos en su entorno laboral, disminuyendo la rotación (Ulrich & Brockbank, 2018).

6.3.3. Manual de políticas y procedimientos

El manual de procedimientos y políticas es una herramienta organizativa que establece las normas y lineamientos que rigen el comportamiento de los empleados y las operaciones de la empresa. Este manual puede incluir políticas sobre distintos temas, por ejemplo: la jornada laboral, el comportamiento esperado, el uso de recursos de la empresa, la política de compensaciones y beneficios, y el proceso de toma de decisiones, entre otros aspectos (Werther & Davis, 2018).

Este tipo de manual ayuda a disminuir la rotación laboral al brindar a los empleados un marco claro de lo que se espera de ellos y de los procedimientos a seguir en diversas situaciones. De acuerdo con Werther y Davis (2018), contar con lineamientos bien definidos facilita la adaptación del empleado, reduce el margen de error y evita malentendidos que puedan llevar a conflictos o insatisfacción.

6.3.4. Políticas empresariales

Una política empresarial es un conjunto de directrices y normas establecidas por una organización para asegurar la consistencia y claridad en sus operaciones. Estas políticas guían las decisiones, acciones y comportamientos de todos los miembros de la empresa, y están alineadas con su misión, valores y objetivos estratégicos (Deel, 2024).

La política empresarial abarca diversos aspectos que impactan en el funcionamiento y la cultura de una organización, entre ellos: Conducta en el trabajo: Establece las pautas de comportamiento que se esperan de los empleados en el entorno laboral, promoviendo la profesionalidad y el respeto mutuo. Uso de recursos de la empresa: Define cómo deben utilizarse los recursos empresariales, como equipos, herramientas y tiempo, para garantizar su eficiente gestión y conservación. Gestión de conflictos: Proporciona procedimientos para resolver disputas y desacuerdos entre empleados o departamentos de manera justa y constructiva. Privacidad y seguridad de la información: Establece medidas para proteger la confidencialidad y la integridad de la información de la empresa y de los empleados, reduciendo así los riesgos de violación de datos y vulnerabilidades de seguridad (Deel, 2024).

6.3.5. Manual de perfiles y descripciones de puestos

El manual de perfiles y descripciones de puestos proporciona un resumen detallado de cada rol dentro de la organización, describiendo sus responsabilidades, funciones, habilidades y competencias requeridas. Este manual es vital para alinear las expectativas de los empleados y su rendimiento, ayudándoles a entender sus roles y facilitando una adecuada adaptación al puesto (Robbins & Coulter, 2016).

Una de las causas más comunes de insatisfacción laboral y rotación es la falta de claridad en las responsabilidades de los empleados. Según Robbins y Coulter (2016), un manual de descripciones de puestos bien diseñado puede prevenir problemas relacionados con la carga de trabajo o el desempeño, contribuyendo a una mejor satisfacción y retención de personal.

6.3.6. Perfil de puesto de trabajo.

El perfil de puesto es una herramienta del proceso de reclutamiento y selección. Concretamente, es un documento que reúne las características, aptitudes, conocimientos, habilidades y competencias que se buscan en un candidato para cubrir un puesto determinado. Por ello, el también llamado perfil de candidato incluye un desglose de las responsabilidades y tareas que tendrá que cumplir la persona que obtenga la vacante. Lo que les brinda mayor claridad a los aspirantes al puesto para saber si cumplen con las cualidades requeridas y, por consiguiente, si merece la pena participar de la convocatoria (Fernández, 2024).

Según Fernández (2024), el perfil de puesto de trabajo ayuda a la empresa a comprender mejor las características que se buscan en un candidato y, gracias a ello, adaptar las estrategias atracción de talento a este público. Así mismo, un buen perfil de puestos atrae múltiples beneficios a las organizaciones, tales como: atracción de talento calificado, mejoras en el proceso de reclutamiento, expectativas claras para los candidatos y empleados, evaluaciones precisas, entre otros.

6.3.7. Metodologías que pueden apoyar a la creación e implementación de manuales organizacionales

La creación e implementación de manuales de procedimientos y descripciones de puestos requiere una metodología estructurada que garantice la alineación con los objetivos organizacionales y la claridad para los empleados. Dessler (2020), sugiere que este proceso puede dividirse en varias fases: el análisis de necesidades, la recopilación de información, el diseño del contenido, la validación del documento, la capacitación y la revisión continua.

Análisis de necesidades

El primer paso es realizar un análisis de necesidades dentro de la organización para identificar las áreas específicas donde los manuales pueden ayudar a estandarizar los procesos, reducir la ambigüedad y mejorar la claridad en las expectativas de desempeño. Esta fase implica una evaluación detallada de las operaciones, roles y políticas existentes, utilizando herramientas como encuestas, entrevistas y reuniones con líderes y empleados clave. El objetivo es entender las dificultades actuales y los vacíos de información que enfrentan los empleados, lo cual permite diseñar un manual que responda a las necesidades reales de la organización (Dessler, 2020).

Recopilación de información

Una vez identificadas las áreas clave, se procede a la recopilación de información. Esta fase implica reunir los datos necesarios sobre los procesos operativos y administrativos, así como las competencias, habilidades y responsabilidades asociadas a cada puesto de trabajo. La recopilación de información puede incluir entrevistas con los responsables de cada área, análisis de las tareas específicas de cada rol, y revisión de políticas y procedimientos actuales. La participación de los empleados en esta etapa es crucial, ya que proporciona una visión realista de las funciones y expectativas en cada puesto (Werther & Davis, 2018).

Diseño del contenido de los manuales

En esta etapa, la información recopilada se estructura en un formato claro y accesible. El contenido debe dividirse en secciones organizadas que aborden los distintos aspectos de las políticas, procedimientos y perfiles de los puestos. Los manuales deben redactarse de manera concisa, utilizando lenguaje claro y evitando términos ambiguos. Es útil incluir ejemplos prácticos y situaciones comunes para facilitar la comprensión por parte de los empleados. En el caso del manual de procedimientos, las políticas deben detallar aspectos como horarios de trabajo, política de vacaciones, código de conducta, mientras que el manual de descripciones de puestos debe incluir secciones de competencias, habilidades y responsabilidades específicas para cada posición (Dessler, 2020).

Validación del documento

Una vez diseñado el contenido, es esencial validarlo con los líderes de cada departamento y la alta dirección para asegurar que cada sección del manual esté alineada con los objetivos y cultura organizacionales. La validación debe incluir revisiones que garanticen la precisión de la información y la claridad en la redacción. Es aconsejable llevar a cabo pruebas piloto en algunas áreas de la empresa, solicitando retroalimentación de los empleados para identificar posibles mejoras. Este proceso garantiza que los manuales sean prácticos y funcionales para todos los niveles de la organización (Robbins & Coulter, 2016).

Capacitación y comunicación al personal

La implementación de los manuales debe ir acompañada de una estrategia de capacitación. Dessler (2020), recomienda sesiones de inducción en las que se explique el uso de los manuales, su propósito, y cómo pueden ayudar a los empleados en sus funciones diarias. Además, es importante capacitar a los supervisores y gerentes para que puedan guiar a sus equipos en el uso correcto de estos recursos. Una vez capacitados, los empleados tienen un punto de referencia claro al cual acudir en caso de dudas sobre procedimientos o responsabilidades, lo que reduce la dependencia de la supervisión constante y aumenta su autonomía.

Revisión y actualización continua

Los manuales no deben considerarse documentos estáticos, ya que la evolución de los objetivos organizacionales y el entorno externo pueden hacer necesaria su actualización. Se recomienda una revisión anual o bianual para evaluar la vigencia de los procedimientos, políticas y descripciones de puestos. La retroalimentación de los empleados es especialmente valiosa en esta etapa, ya que permite identificar áreas de mejora y ajustar los manuales a las nuevas realidades y expectativas de la empresa. La actualización continua asegura que los manuales sigan siendo una herramienta relevante y útil para la organización (Cascio & Boudreau, 2015).

6.4. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño o Key Performance Indicator ponen en términos numéricos el rendimiento de los trabajadores de una empresa. Su objetivo es analizar cómo ha sido el desempeño laboral de un determinado trabajador o equipo, con el fin de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión de los Recursos Humanos de una empresa (Andrés, 2023).

Para el departamento de RH, los indicadores del desempeño cuentan con una doble función: Por un lado, tienen una función descriptiva, pues aportan información sobre el estado de los recursos humanos de una organización. Por otro, tienen una función valorativa, es decir, aportan un juicio de valor (Andrés, 2023).

6.4.1. Rotación de personal

La rotación de personal es el proceso en el que un trabajador deja su puesto y debe ser reemplazado por otro. Es decir, cualquier salida o entrada de un colaborador en la empresa, genera un movimiento de rotación (PandapéHR, 2023).

Para PandapéHR (2023), el término rotación de personal abarca la rotación natural que, como se mencionó, se da cuando la baja es inevitable, es decir, cuando los trabajadores fallecen, se jubilan o deben abandonar el trabajo por cuestiones de salud. También existe la rotación interna, que sucede cuando un trabajador adquiere nuevas habilidades y puede ocupar un cargo de mayor responsabilidad dentro de la misma empresa. Es importante saber que ninguna de estas rotaciones constituye un riesgo.

Sin embargo, un tipo de rotación de personal que sí puede ser nocivo para la empresa es la externa, es decir, cuando los trabajadores concluyen su relación laboral para trabajar en otra compañía. Este tipo de rotación de personal, sobre todo cuando sucede de manera continua, puede ser un síntoma de que las cosas no marchan como deberían (PandapéHR, 2023).

6.4.2. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral como definición se puede entender como el sentimiento de felicidad y bienestar que una persona experimenta en relación con su trabajo. No se trata solo de recibir un salario, sino de encontrar un propósito y satisfacción personal en las tareas que se realizan a diario. Además, implica disfrutar del ambiente de trabajo, sentirse valorado y reconocido, tener oportunidades de crecimiento y desarrollo, y mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal (Xairó, 2023).

7. PROCEDIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, se ha planeado en la elaboración de dos manuales dirigidos al departamento de Recursos Humanos de Farmacia Santa María. Estos documentos buscan organizar y sistematizar la transmisión de información, facilitar la integración de nuevos colaboradores, orientar sobre las responsabilidades de cada puesto, asegurar un seguimiento eficiente de las actividades, promover el cumplimiento de las normativas y, finalmente, contribuir a disminuir los niveles de rotación de personal.

7.1. Identificación de áreas de oportunidad en el departamento de recursos humanos

Para comenzar con el desarrollo del proyecto, se programó una reunión inicial con la jefatura de Recursos Humanos de Farmacia Santa María. El propósito de esta reunión fue identificar las carencias presentadas en el departamento, así como conocer en mayor profundidad aspectos relevantes de la empresa. Durante la reunión, se presentó información clave, como el número de colaboradores que integran la organización, las funciones generales del departamento y los principales desafíos que enfrenta día con día el equipo de Recursos Humanos. Los desafíos identificados son:

La necesidad de una reestructura departamental, motivada por el crecimiento que ha experimentado la empresa en los últimos cinco años.

La creación de políticas y procedimientos documentados, que faciliten la estandarización y el cumplimiento de los objetivos de Recursos Humanos.

La creación de los perfiles de puestos existentes en el departamento de Recursos Humanos para alinearlos con las necesidades actuales de la organización.

La captación y retención de personal.

7.2. Revisión de la estructura organizacional y elaboración de propuestas

Actualmente, la estructura organizacional está experimentando diversos cambios debido al crecimiento acelerado de la empresa. Ante esta situación, se realizó un análisis de los puestos actuales que conforman el departamento de Recursos Humanos, y se implementaron herramientas de benchmarking para identificar áreas de mejora y oportunidades de expansión. En la figura 3. Organigrama de recursos humanos, se muestran gráficamente los puestos actuales, así como los niveles de autoridad existentes en el departamento.

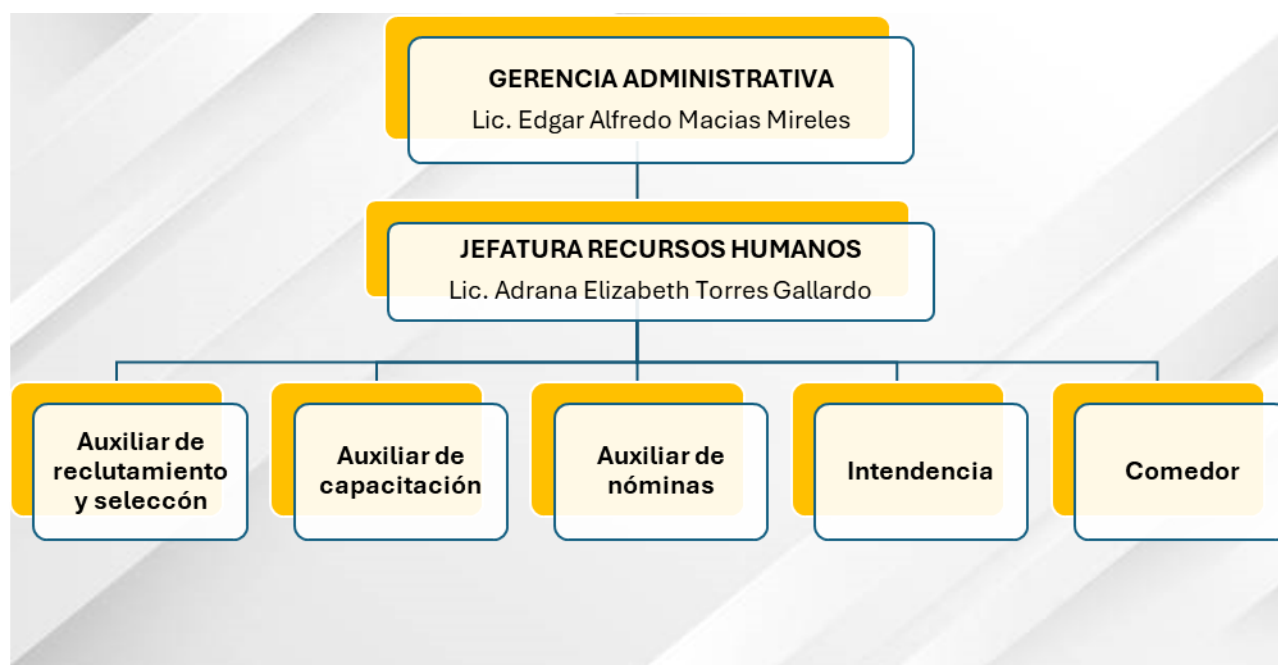


Figura 3. Organigrama de recursos humanos

Basada en el análisis de las funciones del equipo de Recursos Humanos y en la ineficiencia de sus actividades, se propuso la creación de dos nuevos puestos de trabajo, los cuales se mencionan a continuación:

Auditor de Recursos Humanos:

Este puesto tendrá como objetivo evaluar y revisar las prácticas, políticas y procedimientos del departamento de Recursos Humanos para asegurar que se alineen con las normativas legales y los objetivos de la empresa. Este rol resulta crucial para identificar áreas de mejora, garantizar el cumplimiento normativo y fomentar la eficiencia

en la gestión de Recursos Humanos. La necesidad de crear este puesto surgió al observar una falta de documentación actualizada en el departamento, lo cual afecta la calidad de sus actividades y podría ser una causa de la rotación de personal.

Coordinador de relaciones laborales:

Las funciones de este puesto se centrarán en gestionar las relaciones entre la empresa y sus colaboradores, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y asegurando el cumplimiento de normas laborales. Además, el coordinador de relaciones laborales será responsable de manejar situaciones de conflicto de manera efectiva y brindará capacitación a supervisores y gerentes en temas como relaciones laborales, comunicación efectiva, manejo de conflictos y liderazgo. Estas actividades contribuirían a mejorar el ambiente laboral y fortalecen la unión en el equipo.

7.3. Análisis de rotación de personal

Una vez que la Jefatura de Recursos Humanos proporcionó acceso a la base de datos “Control de vacantes”, dediqué tiempo a realizar un análisis detallado de las principales causas de terminación de contrato que se presentan con mayor frecuencia en Farmacia Santa María, así como también los puestos y departamentos que arrojan mayores bajas de personal. Para llevar a cabo este análisis, utilicé Microsoft Excel, aprovechando herramientas como tablas y gráficos dinámicos para organizar y resumir la información de manera clara y visual.

Es importante mencionar que por motivos de privacidad, no se puede presentar la información completa contenida en la base de datos. Sin embargo, en la Figura 4. Control de vacantes, se muestra su estructura, que incluye indicadores clave como los índices de rotación, los motivos de baja y otros elementos esenciales para analizar las causas y patrones vinculados a la rotación laboral dentro de la organización.

MES	NOMBRE	Depto./Sistema	F. R. de	Motivo	Puesto	F. Ingreso	Av. G. edad	% Ret. en mes	
INTERNO			08/05/2024	RENUNCIA VOLUNTARIA	COMENTA REQUIERE PAGO SEMANAL	ANUALAR	26/10/2023	95	0.30
			09/05/2024	RENUNCIA VOLUNTARIA	CONFLICTIVA, ACIDENTE Y REQUIERE DE TIEMPO PARA RECUPERARSE	ANUALAR	26/10/2023	285	0.05
			09/05/2024	RENUNCIA VOLUNTARIA	COMENTA PROBLEMA CON SU MOTO Y REQUIERE DE TIEMPO PARA ABOLICION DEL AGUINTE	ANUALAR	26/10/2023	285	0.25
			09/05/2024	RENUNCIA VOLUNTARIA	BAJA PROBLEMA FISICO, NO SE CONTINUA	ANUALAR	26/10/2023	285	0.24
			09/05/2024	RECONOCION DE CONTRATO	BAJO RENDIMIENTO	ANUALAR	26/10/2023	285	0.25
			09/05/2024	RECONOCION DE CONTRATO	SIN MAYOR COMENTARIO QUE LA NECESIDAD DE OTRO EMPLEO	ANUALAR	26/11/2023	285	0.05
			13/05/2024	RENUNCIA VOLUNTARIA	CONTRATOS EXISTENTES Y NO QUIERE PAGARLOS	ANUALAR	26/11/2023	285	0.12
			13/05/2024	RENUNCIA VOLUNTARIA	TEMAS DE INCENTIVOS Y AGUINTE CONSTANTES	ANUALAR	26/11/2023	285	0.71
			13/05/2024	RENUNCIA VOLUNTARIA	TEMAS DE INCENTIVOS	ANUALAR	26/11/2023	285	0.22
			13/05/2024	RECONOCION DE CONTRATO	PROBLEMAS PERSONALES	ANUALAR	26/11/2023	285	0.44
			09/05/2024	OTRO SUPLENTE	EMPLEO COMO LABORANTISTA	USER 2	09/05/2023	285	0.00
			13/05/2024	CAMBIO DE DOMICILIO	POR PROBLEMAS FAMILIARES	ANUALAR	26/11/2023	285	0.02
			29/05/2024	PROBLEMAS CON EL CARGO DE SUS HIJOS	COMENTA PROBLEMAS CON EL CARGO DE SUS HIJOS	USER 2	29/05/2023	285	0.00
			29/05/2024	RENUNCIA VOLUNTARIA	PROBLEMAS DE DESPESEROS, SE LE CAMBIA EL HORARIO DE TRABAJO, ES FORZADO, A MAMA DE MAYOR	ANUALAR	26/11/2023	285	1.14
			29/05/2024	RECONOCION DE CONTRATO	BAJA PROBLEMA FISICO	JEFE	29/05/2023	285	0.00
			29/05/2024	RECONOCION DE CONTRATO	NO SE LE RENUEVA CONTRATO POR BAJO RENDIMIENTO, COMENTA NECESIDAD DE SALIR DE SU LUGAR DE RESIDENCIA POR PROBLEMAS FAMILIARES, NO RECONOCIBLE	ANUALAR	26/11/2023	285	0.00
			29/05/2024	RECONOCION DE CONTRATO	COMENTA PROBLEMAS DE SALUD SIN TRABAJO NO MUESTRA COMPROMISO MEDICO	ANUALAR	26/11/2023	285	0.00
			29/05/2024	RECONOCION DE CONTRATO	COMENTA PROBLEMAS PERSONALES, COMENTA ENTREDAD SIN COMPROMISO MEDICO	ANUALAR	26/11/2023	285	0.00
			29/05/2024	RECONOCION DE CONTRATO	CAMBIO DE RESIDENCIA POR INSEGURIDAD	USER 1	29/05/2023	285	1.05
			09/05/2024	OTRO SUPLENTE	COMENTA PROBLEMAS PERSONALES, A FUTURAR, SI RECONOCIBLE	ANUALAR	26/11/2023	285	0.76
			29/05/2024	PROBLEMAS CON EL CARGO DE SUS HIJOS	NO QUIERE PAGARLOS	ANUALAR	26/11/2023	285	0.12
			13/05/2024	RECONOCION DE CONTRATO	COMENTA SENTIRSE MAL CON LA MANERA COMO SE DEBE DE SUPERVISOR SOBRE EL DESEMPEÑO Y POCO VALORAL TRABAJO	ANUALAR	26/11/2023	285	0.00
			29/05/2024	RECONOCION DE CONTRATO	COMENTA UNA INCLAVACION DE INTELIGENCIA, RECONOCIBLE	ANUALAR	26/11/2023	285	0.30

Figura 4. Control de vacantes

7.4. Actividades realizadas para el desarrollo del manual de políticas y procedimientos

7.4.1. Identificar la necesidad de la política

Gracias a la primera reunión realizada con la jefatura, se identificó y priorizó la necesidad de documentar las políticas y procedimientos del departamento de Recursos Humanos. Esta iniciativa responde al crecimiento sostenido que la empresa está experimentando y tiene como objetivo principal estandarizar procesos clave como reclutamiento y selección, capacitación, inducción, así como el cálculo de nómina. La sistematización de estos manuales no solo facilitará la uniformidad en las operaciones, sino que también se espera que incrementa significativamente la eficiencia del departamento, debido a que estos documentos serán herramientas fundamentales para la toma de decisiones diarias, optimizando la gestión de las funciones y asegurando un desempeño más consistente y alineado con los objetivos organizacionales.

7.4.2. Recopilación de información

La metodología utilizada para obtener información sobre las actividades de cada puesto en el departamento de Recursos Humanos fue la entrevista. Este enfoque fue elegido debido a su capacidad para facilitar un diálogo abierto y flexible, lo que permitió explorar de manera más profunda los procedimientos, responsabilidades específicas, habilidades requeridas y desafíos de cada rol.

Las entrevistas se realizaron del 22 al 25 de octubre, con una duración promedio de una hora y media cada una. La primera entrevista tuvo lugar el martes 22 de octubre con la jefatura de recursos humanos, en una sesión privada en con la representante de dicha área. Durante esta reunión, se abordaron aspectos generales de su puesto, como las

actividades que realiza con frecuencia, el estilo de liderazgo que emplea con su equipo, las evaluaciones que implementa en el departamento y las estrategias utilizadas para cumplir con los objetivos del área, entre otros temas.

Posteriormente, entre el 23 y el 25 de octubre, se entrevistó a los auxiliares de capacitación, nóminas, y de reclutamiento y selección, en ese orden. A cada uno se le plantearon preguntas generales y específicas sobre sus funciones, como las actividades que realizan diariamente y de manera periódica, los indicadores que emplean para evaluar su desempeño, el orden en el que llevan a cabo sus tareas y los recursos necesarios para ejecutar sus funciones de forma eficiente. Estas entrevistas facilitaron un análisis detallado de las necesidades y responsabilidades de cada puesto.

7.4.3. Redacción del manual de políticas y procedimientos

Para la redacción del manual de políticas y procedimientos, se comenzó por definir una estructura que brindara claridad y organización a cada uno de los elementos incluidos en el documento. Esto implicó establecer secciones específicas o temas a tratar, seleccionar un lenguaje adecuado, y diseñar un formato coherente que facilitara la lectura y comprensión. Adicionalmente, se definieron el objetivo y el alcance del manual, incorporando una sección introductoria que presenta la estructura organizacional actual, así como la misión, visión y los valores fundamentales de Farmacia Santa María.

La redacción del contenido se fundamentó en el marco legal vigente, específicamente en la Ley Federal del Trabajo, la Ley de Igualdad de Género y la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Estas normativas proporcionaron una base sólida para estructurar las políticas y procedimientos, asegurando su alineación con los derechos y obligaciones laborales. Es así como el manual aborda temas esenciales tales como, el desarrollo de un proceso de reclutamiento y selección que respete el derecho a la igualdad de oportunidades, aplicable tanto a candidatos internos como externos. También se detallan pautas para la realización de entrevistas libres de discriminación, el cumplimiento de derechos laborales en cuanto a prestaciones básicas para todos los colaboradores sin importar su nivel jerárquico, el manejo responsable de la información

de los empleados y postulantes, y los procedimientos adecuados para la terminación de la relación laboral, entre otros aspectos relevantes.

Con este enfoque se logró que el manual no solo reflejara los valores y principios de Farmacia Santa María, sino que también proporcionara directrices claras y accesibles que promueven un entorno laboral justo, respetuoso y alineado con las regulaciones vigentes.

Ahora bien, para la redacción de los procedimientos, se inició definiendo con claridad los roles y responsabilidades de cada persona involucrada. Esta fase inicial fue crucial para establecer una distribución de tareas eficiente y para asegurar que cada proceso tuviera un responsable claramente identificado. Posteriormente, se estructuraron las acciones en un orden lógico y secuencial, con el objetivo de facilitar su comprensión y correcta aplicación. Cada paso fue descrito de manera clara y específica, detallando no solo lo que debe hacerse, sino también el cómo, el cuándo y por quien.

Para el diseño de los procedimientos se recurrió a los diagramas de procedimientos, que explican brevemente la secuencia de actividades a realizar, así mismo, se añadió una tabla que describe con mayor detalle las actividades y los responsables de ejecutar o supervisar dicha actividad.

7.4.4. Revisión y autorización

Una vez finalizada la redacción del contenido completo del manual de políticas y procedimientos, se convocó a una reunión con la jefatura del departamento de recursos humanos para presentar los avances obtenidos. Durante este encuentro, se expuso el resultado final del manual y se realizó un análisis detallado de cada una de las secciones que lo componían. Este análisis permitió identificar áreas de mejora y aspectos que requerían ajustes o aclaraciones adicionales.

Tras escuchar las propuestas y recomendaciones de la jefatura de departamento, se realizaron las modificaciones necesarias para perfeccionar el documento, garantizando

que las políticas y procedimientos fueran coherentes, efectivos y alineados con los objetivos y valores de la Farmacia Santa María.

7.5. Actividades realizadas para el desarrollo del manual de perfiles y descripciones de puestos

7.5.1. Identificación de la necesidad

Debido a la alta rotación de personal que enfrenta actualmente la empresa, se identificó la necesidad de implementar estrategias que permitan atraer y retener al talento adecuado. Una de las primeras acciones fue establecer criterios claros para determinar el perfil del colaborador ideal para cada puesto, considerando las habilidades requeridas, conocimientos específicos y competencias necesarias para un desempeño óptimo.

Para lograrlo, se reconoció como paso fundamental definir con precisión las principales responsabilidades y expectativas de los puestos vacantes. Por ello, se decidió diseñar un manual de perfiles y descripciones de puestos, comenzando con los roles dentro del equipo de Recursos Humanos. Posteriormente, la empresa dará prioridad a los puestos con mayores índices de rotación, con el objetivo de abordar las causas de inestabilidad laboral y mejorar la alineación entre las necesidades organizacionales y las capacidades de los empleados. Con este manual se busca optimizar los procesos de selección, reducir los costos asociados a la rotación y fomentar un entorno laboral más estable y eficiente.

7.5.2. Revisión de perfiles de puesto existentes

En una reunión con la jefatura del departamento de recursos humanos, se otorgó acceso a los perfiles de puesto existentes; en la Figura 5. Perfil de puesto elaborado por RR.HH., se muestra el perfil para el auxiliar de nóminas. Durante la conversación, se señaló que estos perfiles no habían sido actualizados en más de diez años y al analizarlos, se observó que muchos de los perfiles carecían de información para describir las funciones y responsabilidades de cada cargo. Además, no todos los puestos del departamento de recursos humanos contaban con su propio perfil específico; en algunos casos, se utilizaba un mismo perfil para distintos roles, lo que generaba ambigüedades en las

expectativas y competencias requeridas. Por lo tanto, se concluyó que dicha falta de especificaciones y actualización en los perfiles de puesto contribuye a las deficiencias y desafíos actuales en la efectividad del equipo, ya que dificulta la selección, capacitación y evaluación adecuada del personal, es decir, la ausencia de descripciones claras y diferenciadas limita el alineamiento del equipo con los objetivos organizacionales y afecta la dinámica de trabajo, dificultando el desarrollo de un equipo de Recursos Humanos bien estructurado.



DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS

PERFIL DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	<i>Auxiliar de cálculo de nóminas</i>
CÓDIGO	
ÁREA	<i>Recursos Humanos</i>
SEXO	<i>Masculino / Femenino</i>
EDAD	<i>23 a 35 Años</i>
ESTADO CIVIL	<i>Indistinto</i>
ESCOLARIDAD	
EXPERIENCIA	<i>Mínimo 1 año de prácticas en el área</i>
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	
HABILIDADES BÁSICAS	<i>Interacción Personal Cordial, Manejo de Números, Buen trato, Comunicación, Manejo de Computadora y Software.</i>
OBSERVACIONES	<i>Amplia Disponibilidad de horario, Actitud Normativa, Orientado a Resultados.</i>

Figura 5. Perfil de puesto elaborado por RR.HH.

7.5.3. Definición de formato para la presentación de descripción y perfil de puesto

Para la elaboración de las descripciones y perfiles de puestos, se definieron los elementos esenciales que debían incluirse, asegurando que la información fuera clara, completa y fácil de interpretar para todos los involucrados en su uso. Estos elementos abarcaron datos generales, como el nombre del puesto, el área o departamento al que pertenece y su nivel jerárquico, brindando una visión estructurada del lugar que ocupa en la empresa. Además, se incluyó un resumen del propósito del puesto, con el objetivo de explicar de manera breve su función principal y su contribución a los objetivos de la empresa. También se detallaron las principales responsabilidades, especificando las

actividades específicas y las expectativas de desempeño, lo que permite delimitar claramente el alcance del rol.

Asimismo, se definieron los requisitos del perfil, que abarcaron la formación académica, la experiencia previa, las habilidades técnicas y las competencias interpersonales necesarias para desempeñar el puesto con éxito. Por último, se describieron las relaciones laborales del puesto, señalando a quién reporta directamente y con quién debe coordinarse, para promover una comunicación y colaboración efectiva dentro del equipo.

Con base en estos elementos, se diseñó un formato inicial que destacó por su claridad, consistencia y organización, garantizando que fuera accesible y práctico para su uso cotidiano. Este diseño se creó utilizando Microsoft Excel, priorizando la facilidad de adaptación y actualización. Este proceso no solo facilitó la creación de documentos funcionales, sino que también sentó las bases para una gestión más eficiente de los procesos de selección, inducción, desarrollo y evaluación del personal, alineando los perfiles con las necesidades actuales y futuras de la organización.

7.5.4. Redacción del manual de perfil y descripción de puestos

Para la elaboración de los perfiles y descripciones de puestos, se apoyó principalmente en la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a la jefatura y a los auxiliares del departamento de Recursos Humanos. Durante estas entrevistas, se plantearon preguntas clave relacionadas con los objetivos de cada puesto, sus responsabilidades, los principales retos que enfrentan, y las competencias necesarias para desempeñarlos eficazmente.

Además, llevo a cabo una investigación sobre los requerimientos y perfiles utilizados en otras empresas con un giro similar, lo que permitió enriquecer y complementar la información recabada. Este proceso fue clave para garantizar que las descripciones sean claras, completas y alineadas con los objetivos de la empresa.

7.5.5. Revisión y autorización

Una vez concluida la redacción del manual de perfiles y descripciones de puestos, se organizó una nueva reunión con la jefatura del departamento de Recursos Humanos para presentar los avances logrados. En esta sesión, se expuso el contenido final del manual y se llevó a cabo un análisis minucioso de cada una de sus secciones.

Posteriormente, se incorporaron las sugerencias y recomendaciones proporcionadas por la jefatura, realizando las modificaciones necesarias para perfeccionar el documento. De esta manera, se aseguró que el manual de perfiles y descripciones de puestos estuviera en completa alineación con los objetivos estratégicos y los valores de Farmacia Santa María.

8. RESULTADOS

8.1. Identificación de áreas de oportunidad en el departamento de Recursos Humanos

En la Figura 6. Análisis FODA del departamento de recursos humanos, se presentan los resultados de la evaluación realizada a dicho departamento. Dicho análisis permitió identificar dos principales causas de ineficiencia en sus actividades. La primera es la falta de automatización en los procedimientos, lo que genera un uso inadecuado del tiempo y esfuerzo del equipo. La segunda es la desactualización de los perfiles de puestos, lo que afecta la efectividad del auxiliar de reclutamiento y selección, limitando tanto la captación como la retención de personal calificado.

Estas problemáticas son prioritarias y requieren atención inmediata, y se espera que su resolución contribuya significativamente a mejorar la eficiencia del departamento. La optimización de los procesos permitirá aprovechar al máximo el talento y el potencial del equipo de trabajo, facilitando la implementación de estrategias clave para alcanzar los objetivos empresariales. Actualmente entre los objetivos destaca la expansión territorial y la necesidad de contar con una plantilla de personal altamente capacitada y alineada con las metas de crecimiento.



Figura 6. Análisis FODA del departamento de recursos humanos

8.2. Revisión de la estructura organizacional y elaboración de propuestas

La Figura 7. Propuesta de estructura organizacional para el departamento de recursos humanos, presenta el nuevo boceto estructural del departamento, el cual incorpora dos nuevos puestos de trabajo diseñados con el objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad del equipo. Estos nuevos roles fueron pensados cuidadosamente para cubrir áreas clave que, hasta el momento, no cuentan con la atención necesaria dentro del departamento. La incorporación de estos puestos buscara optimizar los procesos internos, reforzar las áreas de mayor demanda y asegurar que las funciones del departamento de Recursos Humanos se desempeñen de manera más rápida y coordinada.



Figura 7. Propuesta de estructura organizacional para el departamento de recursos humanos

8.3. Análisis de rotación de personal

Para comprender las causas subyacentes de las bajas laborales, se realizó un análisis de los motivos más comunes por los cuales los colaboradores y Farmacia Santa María deciden finalizar la relación de trabajo. En la Figura 8. Motivos de baja enero - septiembre 2024, se observa que el 27.5% de las bajas se deben a la acumulación de ausencias, lo que sugiere una significativa falta de compromiso por parte de los empleados para

presentarse a trabajar de manera regular. Este hallazgo hace visible la necesidad de abordar cuestiones relacionadas con la motivación y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

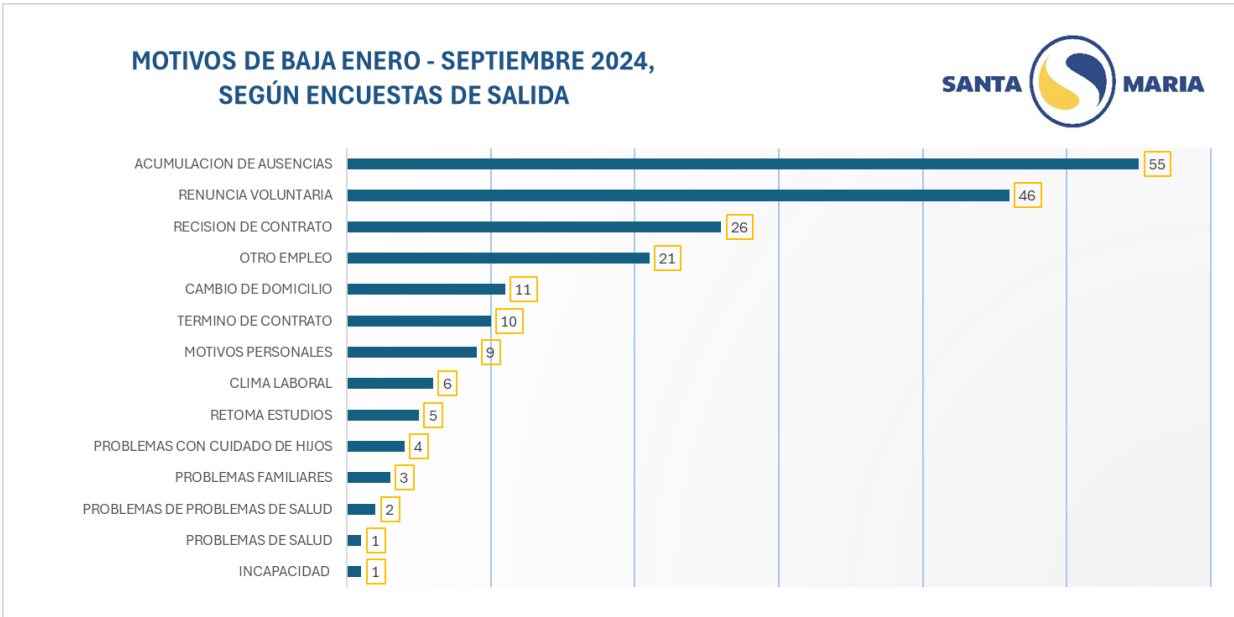


Figura 8. Motivos de baja enero - septiembre 2024

Así mismo, el análisis de las encuestas de salida realizadas permitió concluir que las ausencias están vinculadas a una serie de factores, como la falta de motivación, un ambiente laboral desfavorable, la percepción de una carga de trabajo excesiva y la insatisfacción general con las condiciones laborales. Estos factores reflejan una desconexión entre las expectativas de los colaboradores y las experiencias que viven dentro de la empresa, lo cual, a largo plazo, está impactando negativamente en la retención de personal.

En la Figura 9. Antigüedad de colaboradores dados de baja entre enero y agosto 2024, se muestra la antigüedad promedio en días de los colaboradores que fueron dados de baja entre enero y agosto de 2024. Este dato revela que, en promedio, los colaboradores permanecen en la empresa solo 48 días, una cifra significativamente inferior al período de prueba establecido de tres meses.

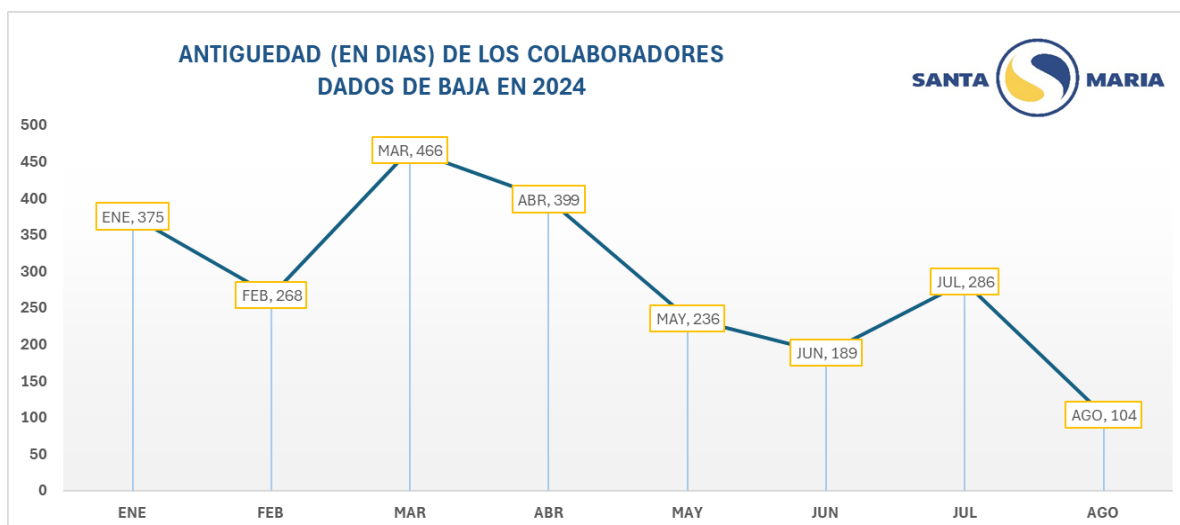


Figura 9. Antigüedad de colaboradores dados de baja entre enero y agosto 2024

8.4. Actividades realizadas para el desarrollo del manual de políticas y procedimientos

8.4.1. Identificar la necesidad de las políticas y procedimientos

En la Figura 10. Causas raíz de rotación laboral, enero – agosto 2024, se exponen las razones principales que provocan la terminación laboral, donde se logró identificar que el motivo principal es por acumulación de ausencias y renuncia voluntaria, motivadas por la falta de adaptabilidad al puesto de trabajo, así como insatisfacción con la duración de la jornada laboral y los pagos quincenales.

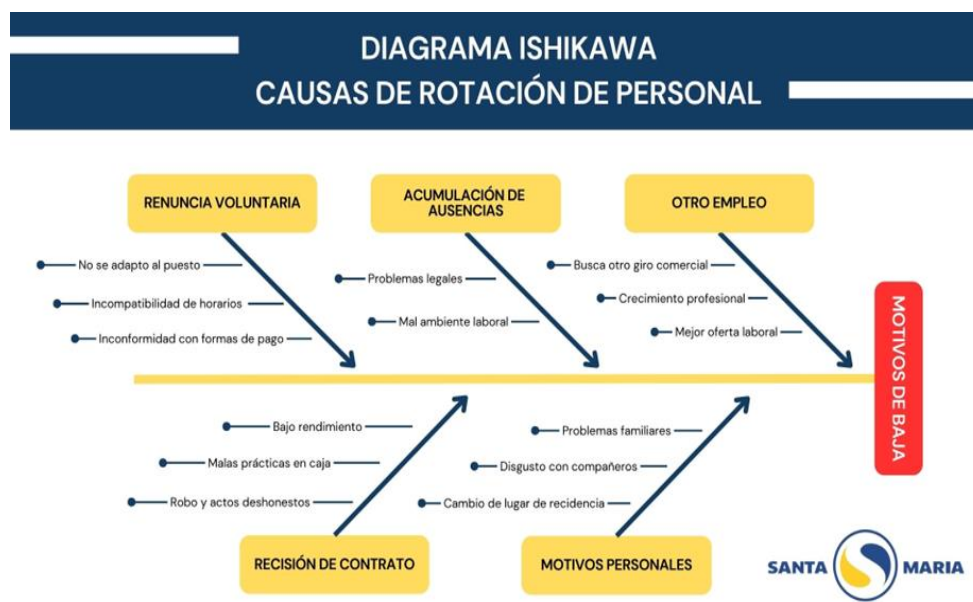


Figura 10. Causas raíz de rotación laboral, enero – agosto 2024

8.4.2. Recopilación de información

Para la recopilación de información, se diseñó un cuestionario con el objetivo de realizar entrevistas estructuradas que garantizaran la obtención de datos precisos y relevantes para la redacción del manual. Este cuestionario fue aplicado al equipo de Recursos Humanos, cuyas respuestas me permitieron identificar detalles importantes para la redacción de los procesos, políticas y perfiles de puesto. Los resultados obtenidos a través de estas entrevistas están documentados y pueden consultarse en el [Anexo I](#) del presente documento, proporcionando un respaldo detallado y verificable para el contenido del manual.

8.4.3. Redacción del Manual de Políticas y Procedimientos

En el [Anexo II](#) se puede consultar el Manual de Políticas y Procedimientos para el departamento de Recursos Humanos de Farmacia Santa María obtenido, el cual incluye una recopilación detallada de las normativas, directrices y procesos clave que guían las actividades dentro del departamento de Recursos Humanos. Este manual no solo establece las pautas para la correcta ejecución de tareas y responsabilidades, sino que también busca asegurar la coherencia y eficiencia en la toma de decisiones y en la gestión del talento humano.

8.4.4. Revisión y autorización

En la figura 11. Autorización de manual de políticas y procedimientos, se muestra que el 4 de diciembre de 2024 se aprobó oficialmente el uso del Manual de Políticas y Procedimientos en el Departamento de Recursos Humanos.



Figura 11. Autorización de manual de políticas y procedimientos

8.5. Actividades realizadas para el desarrollo del manual de perfiles y descripciones de puestos

8.5.1. Identificación de la necesidad

La necesidad de actualizar los perfiles y descripciones de puestos se identificó desde la reunión inicial con la jefatura de Recursos Humanos, quien enfatizó que estos documentos no habían sido revisados ni actualizados desde el año 2014. Esta situación evidenció la urgencia de alinear dichos perfiles con las necesidades actuales de la empresa y los cambios en su estructura organizacional.

Según diversas fuentes de información consultadas, es recomendable actualizar los perfiles y descripciones de puestos al menos una vez al año, especialmente en empresas que atraviesan procesos de crecimiento o transformación, como es el caso de Farmacia Santa María. Este tipo de actualización también resulta esencial cuando ocurren modificaciones en las responsabilidades, actividades o requisitos de los puestos de trabajo, ya que permite garantizar que la información refleje con precisión las expectativas y objetivos de la organización.

La Figura 12. Pie de página de perfil de puesto, evidencia la necesidad de actualización de los perfiles, ya que, como se puede observar, fueron elaborados en febrero de 2014. Además, la persona que en ese momento ocupaba el cargo de jefa del departamento ya no forma parte de la empresa, y actualmente la jefatura de Recursos Humanos está a cargo de otra representante. Esta situación refuerza la importancia de actualizar los documentos para que reflejen no solo los cambios en los puestos, sino también la estructura organizacional vigente.

Elaboró Jefe de Recursos Humanos	Revisó Jefe de Recursos Humanos	Autorizó Director General
Leslie Eugenia Jiménez Colombo	Leslie Eugenia Jiménez Colombo	Mario Medina de Luna
Fecha: febrero 2014		Página 1 de 1

Figura 12. Pie de página de perfil de puesto

8.5.2. Revisión de perfiles de puesto existentes

En el [Anexo III](#) se incluyen los perfiles de puestos vigentes hasta agosto de 2024, lo que evidencia su falta de actualización y resalta la necesidad de renovarlos para alinearlos con las demandas actuales de la empresa. Esta actualización es crucial para reflejar los cambios en la estructura organizacional, las responsabilidades y las competencias requeridas en cada puesto, especialmente considerando que Farmacia Santa María se encuentra en un proceso de crecimiento y transformación.

8.5.3. Definición de formato para la presentación de descripción y perfil de puestos

La Figura 13. Formato de descripción y perfil de puestos, nos muestra la estructura utilizada en este documento, cuyo propósito principal es resumir toda la información necesaria para colocar al colaborador ideal en un puesto de trabajo.

		GRUPO FARSANMAR SA DE CV MUNICIPIO DE CALVILLO NO. 118 P.I.V.A. SAN FRANCISCO DE LOS ROMO, AGS. CP. 20358 TEL.- 449 158 24 00 Y 449 158 29 00	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
Nombre del puesto:			
Departamento:			
Nivel jerárquico:			
Ubicación:	FORMA DE TRABAJO:		
Reporta a:			
Supervisa a:			
Relaciones internas:			
Relaciones externas:			
I. RESUMEN DEL PUESTO			
II. ÁMBITO E IMPACTO DEL PUESTO			
III. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA NECESARIA			
a) Experiencia relacionada con el trabajo:			
-			
-			
-			
-			
-			
b) Estudios formales o equivalentes:			
-			
-			
-			
-			
-			
c) Habilidades:			
-			
-			
-			
-			
-			
IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES			
-			
-			
-			
-			
-			
-			
V. SOPORTES TÉCNICOS			
Para el desempeño de sus funciones el puesto cuenta con acceso a:			
-			
-			
-			
VI. REQUISITOS Y COMPETENCIAS DEL PUESTO			
Sexo:	EDAD:		
Estado civil:	HORARIO:		
Experiencia (años)			
Idioma:			
Condiciones especiales:			
VII. OTRAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
	Nula	Baja	Media
Dinero / efectivo:			
Materiales:			
Bienes muebles e inmuebles:			
Equipo:			
Supervisión:			
Información confidencial:			
ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:	FECHA:

Figura 13. Formato de descripción y perfil de puestos

8.5.4. Redacción del manual de perfil y descripción de puestos

Debido a la extensión del Manual de Perfiles y Descripciones de puestos para el departamento de Recursos Humanos de Farmacia Santa María, no fue posible incluirlo de forma completa en el presente documento. Sin embargo, para facilitar su consulta, se ha colocado un link de acceso en el [Anexo IV](#), donde se puede revisar en su totalidad. Dicho manual contiene información detallada sobre los perfiles y descripciones obtenidos durante el desarrollo de este proyecto, constituyendo una herramienta fundamental para la gestión y organización del talento humano en la empresa.

8.5.5. Revisión y autorización

En la figura 14. Autorización de manual de perfiles de puestos, se muestra que el 4 de diciembre de 2024 se aprobó oficialmente el uso del manual de políticas y procedimientos en el Departamento de Recursos Humanos.

San Francisco de los Romo, Aguascalientes a 04 de diciembre de 2024

Grupo FARSANMAR S.A. De C.V.

ASUNTO: Autorización de manual

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE PABELLÓN DE ARTEAGA

MTRA. MAGDALENA CUEVAS MARTÍNEZ

JEFA DEL DEPTO. ECONÓMICO - ADMINISTRATIVO

PRESENTE

Por medio de la presente informo a usted que se autorizó en fecha **04 de diciembre de 2024** la implementación de los organigramas y perfiles de puestos de la empresa "**Farmacia Santa María**", revisión y actualización hecha por la **Alumna. Jatziry Noemi Velazquez Nuño**, quien asistió apoyando en actividades propias del departamento, desarrollando proyecto de residencias de la carrera de **Ingeniería en Gestión Empresarial**, llamado "**AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE FARMACIA SANTA MARÍA**", así mismo el objetivo de este proyecto se vio concretado gracias al apoyo de todo el personal de las distintas áreas.

Sin más por el momento, envío un cordial saludo.

ATENTAMENTE

Adriana Elizabeth Torres Gallardo
Jefe de Recursos Humanos
Super Farmacias Santa María



Figura 14. Autorización de manual de perfiles de puestos

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

9.1. Conclusiones.

El presente proyecto de residencias profesionales, desarrollado de agosto a diciembre de 2024, tuvo como objetivo principal la creación de herramientas estratégicas que permitieran mejorar la eficiencia del departamento de Recursos Humanos en Farmacia Santa María. Este proyecto se enmarca en un contexto de crecimiento territorial de la empresa, lo que plantea nuevos desafíos organizacionales y operativos. Como respuesta a estas necesidades, se elaboraron el Manual de Políticas y Procedimientos y el Manual de Perfiles y Descripciones de Puestos, documentos diseñados para estandarizar procesos, optimizar la gestión del talento humano y asegurar que las actividades del departamento estén alineadas con los objetivos estratégicos de expansión y consolidación.

La implementación de estas herramientas busca generar múltiples beneficios, como la mejora en la organización y claridad de las funciones, responsabilidades y objetivos de cada puesto. Esto no solo facilita la integración y desempeño del personal, sino que también fortalece los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, aspectos esenciales en una empresa que se encuentra en pleno proceso de crecimiento. Además, el Manual de Políticas y Procedimientos está diseñado para garantizar que todas las actividades se realicen de manera eficiente, transparente y en cumplimiento con los valores y directrices organizacionales, contribuyendo a una gestión más efectiva y consistente de los colaboradores.

Para el desarrollo de este proyecto, se realizaron entrevistas con los integrantes del departamento de Recursos Humanos, incluyendo la jefatura y auxiliares, lo que permitió identificar con precisión las principales deficiencias y áreas de oportunidad en las actividades actuales. Este enfoque participativo fue clave para adaptar las herramientas desarrolladas a las necesidades específicas de la organización, logrando un análisis más profundo y realista de la situación.

No obstante, es importante señalar que los plazos establecidos para la elaboración e implementación del proyecto fueron insuficientes para completar todas las etapas necesarias de manera integral. Pues, la naturaleza de este tipo de iniciativas requiere un tiempo adecuado para su planificación, ejecución, monitoreo y ajustes continuos, elementos indispensables para garantizar su efectividad. Sin el tiempo suficiente, es difícil observar cambios tangibles, ya que las estrategias propuestas no pueden ejecutarse en su totalidad ni evaluarse correctamente.

Por otra parte, la implementación de estos manuales, en un proceso más gradual y profundo, tiene el potencial de lograr resultados significativos, como la reducción de ineficiencias, una mejor coordinación entre los colaboradores y una mayor capacidad para enfrentar los retos asociados al crecimiento territorial. Con procesos más claros y definidos, Farmacia Santa María estará en una mejor posición para captar, retener y desarrollar el talento humano necesario para sostener su expansión, consolidar su presencia en el mercado y alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo.

En conclusión, este proyecto sienta las bases para una gestión más eficiente y profesional del departamento de Recursos Humanos, pero para maximizar su impacto, se recomienda extender los plazos de implementación y continuar el seguimiento de las herramientas desarrolladas. Solo con un enfoque integral y a largo plazo será posible alcanzar el pleno aprovechamiento de estas iniciativas, beneficiando tanto al personal como a la empresa en su conjunto.

9.2. Recomendaciones

Las recomendaciones ...

- Agradecer y valorar el esfuerzo de los colaboradores cuando logren buenos resultados. Esto dinámica se puede hacer tanto en privado como en reuniones para que todos sepan que su trabajo es importante.
- Escuchar y atender las necesidades de los colaboradores con la finalidad de mantener un ambiente laboral sano y motivador. Esto incluye estar al tanto de sus inquietudes y buscar soluciones que los beneficien.

- Garantizar que los manuales de políticas, procedimientos y descripciones de puestos se revisen anualmente y actualicen cuando sea conveniente. Esto le permitirá al departamento de Recursos Humanos estar alineado con los objetivos de la empresa y facilitar el trabajo del equipo y de los colaboradores.
- Hacer uso de encuestas o realizar consultas para conocer cómo se sienten los colaboradores en su trabajo. Esto logrará identificar áreas de mejora y hacer que los miembros de Farmacia Santa María se sientan más valorados.
- Ofrecer capacitaciones, cursos o talleres que ayuden al crecimiento de los colaboradores y del equipo del departamento. Esto no solo permitirá mejorar sus habilidades, sino también su motivación para seguir creciendo dentro de la empresa y por ende, fomentar el sentido de pertenencia.
- Organizar actividades como convivencias, talleres o dinámicas de integración para fomentar un buen clima laboral, con el fin de lograr que todos se sientan cómodos y motivados de ser parte de Farmacia Santa María.

10. COMPETENCIAS DESARROLLADAS.

Durante la realización de las actividades de mi proyecto de residencia, tuve la oportunidad de adquirir y fortalecer diversas competencias que enriquecen mi perfil como Ingeniera en Gestión Empresarial, las cuales se mencionan a continuación:

- Aprendí a interactuar de manera clara y profesional con los miembros del departamento, colaboradores y jefaturas. Esto incluyó la realización de entrevistas, reuniones y presentaciones para recolectar información y compartir avances del proyecto.
- Colaboré con los integrantes del departamento de recursos humanos y otras áreas de la empresa, fortaleciendo mis habilidades para integrarme en equipos multidisciplinarios y alcanzar objetivos comunes.
- Colaboré en la mejora de formatos utilizados por otros departamentos, logrando simplificar su estructura y reducir significativamente el tiempo y esfuerzo necesario para el llenado de reportes, beneficiando la productividad general.
- Identifiqué áreas de mejora en los procesos del departamento, evalué las problemáticas y propuse soluciones que contribuyeran a optimizar su funcionamiento.
- Me enfrenté a nuevas situaciones y desafíos propios del entorno empresarial, lo que me permitió adaptarme rápidamente y aprender de cada experiencia.
- Realicé investigaciones sobre perfiles de puestos, políticas de recursos humanos y mejores prácticas en otras empresas del mismo sector, utilizando esta información como base para mejorar las herramientas del departamento.
- Tomé la iniciativa en diversas actividades del proyecto, proponiendo ideas que facilitaron el cumplimiento de las metas planteadas.
- Utilicé programas como Microsoft Excel para analizar y presentar información relevante.

11. FUENTES DE INFORMACIÓN.

11.1. Referencias de libros

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración: Teoría y práctica en organizaciones (14ª ed.). Pearson.

Schein, E. H. (2016). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.

Dessler, G. (2016). Gestión de recursos humanos (14ª ed.). Pearson.

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). Administración de personal y recursos humanos (6ª ed.). McGraw-Hill Education.

Bohlander, G., & Snell, S. (2017). Administración de recursos humanos (16ª ed.). Cengage Learning.

11.2. Referencias de Internet

De Azkue, I. (2023, August 30). Motivación laboral: qué es, sus características y tipos. Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/motivacion-laboral/>

Deel. (2024, February 22). ¿Qué es una política empresarial? Deel. <https://www.deel.com/es/glosario/politica-empresarial/>

Fernández, M. (2024, February 27). Perfil de puesto: Qué es y cómo usarlo para atraer al mejor talento. Factorial. <https://factorial.mx/blog/perfil-de-puesto/#que-es>

PandapéHR. (2023, June 30). Rotación de personal: un síntoma del estado de salud de tu empresa. Pandapé. <https://www.pandape.com/blog/rotacion-personal/>

Xairó, A. (2023, July 20). Satisfacción laboral: Clave para el éxito profesional. Payfit. <https://payfit.com/es/contenido-practico/satisfaccion-laboral/>

Ley Federal del Trabajo. (1970). Diario Oficial de la Federación. Última reforma publicada el 01 de mayo de 2019. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_010519.pdf

Organismos Privados para la Evaluación de la Conformidad de la NOM'S en SST. (n.d.). <https://organismosprivados.stps.gob.mx/organismosprivados/normas01.html#>

Tomàs, O. (2024, September 10). Políticas de Recursos Humanos: implementación y ejemplos| Grupo Castilla. Grupo Castilla. <https://www.grupocastilla.es/politicas-recursos-humanos-implementacion-ejemplos/>

Vázquez, S. M. (2024, October 11). Políticas de Recursos Humanos: tipos, ejemplos y casos de éxito. Luccademia. <https://luccademia.es/estrategia-de-rrhh/politicas-rrhh/>

Simon, B. (2023, January 31). Plantillas gratuitas de descripción del trabajo. Smartsheet. <https://es.smartsheet.com/free-job-description-templates>

Xairó, A. (2024, July 22). Rotación de personal: causas, impacto y estrategias para reducirla. Payfit. <https://payfit.com/es/contenido-practico/rotacion-de-personal/>

Organigrama de Recursos Humanos, con ejemplos para tu empresa | Aira Blog. (n.d.). <https://www.airavirtual.com/blog/organigrama-recursos-humanos-ejemplos>

Asana, T. (2024, February 17). Qué es un organigrama y cómo hacerlo con plantillas gratis [2024] • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/organizational-chart>

12. ANEXOS

Anexo I

Cuestionarios aplicados al equipo de recursos humanos al realizar la entrevista para conocer sobre sus funciones y responsabilidades en el centro de trabajo. Elaboración propia.

https://drive.google.com/drive/folders/1O1Z470ukgDMrWHOImxey2B1Kgs6ya9Kk?usp=drive_link

Anexo II

Resultado del Manual de Políticas y Procedimientos para el departamento de Recursos Humanos de Farmacia Santa María, realizado durante el desarrollo del presente proyecto

https://drive.google.com/drive/folders/1fQyqw1kyiYJ6XtCi_476_6i2VaR1PTqP?usp=drive_link

Anexo III

Perfiles de puestos actuales. Elaboración por el departamento de Recursos Humanos.

https://drive.google.com/drive/folders/1drFPc-AXJZnD-zpUKsP-8oeTtq3woKJ3?usp=drive_link

Anexo IV

Resultado del manual de perfiles y descripciones de puestos realizado durante el desarrollo del presente proyecto.

https://drive.google.com/drive/folders/1UaJ5xClfouiVG2x8XBex7aZXlpdiGLld?usp=drive_link